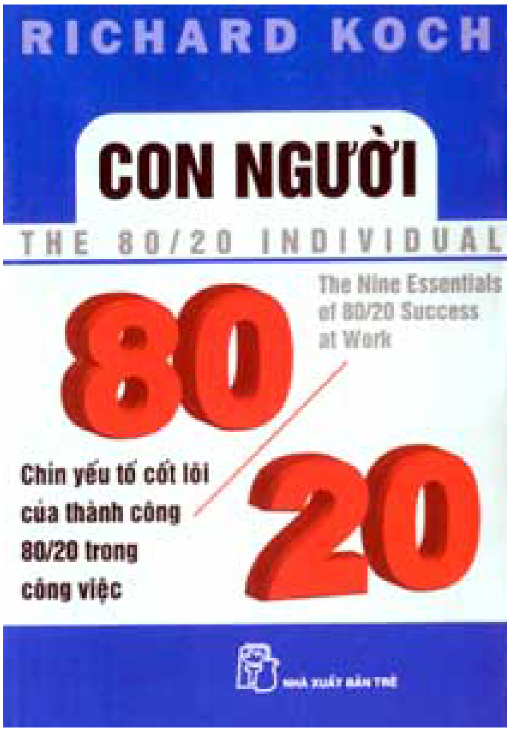
Weef book



ThuVienOnline

Mục lục

Phần 1
TĂNG TỐC SỰ NGHIỆP CỦA BẠN: TRỞ THÀNH MỘT CON NGƯỜI 80/20

Phần 2
CHÍN ĐIỂM CỐT LÕI CỦA THÀNH CÔNG 80/20 TRONG CÔNG VIỆC

Phần 1

Tăng tốc sự nghiệp của bạn: trở thành một con người 80/20

1 Làm thế nào để trở thành một con người 80/20

"Khi việc kinh doanh thay đổi, cá nhân chính là người đem công cụ đến cho công ty".

Philip Harris, CEO, PJM Interconnection

"Ngày nay, gần như những bác thợ rèn ở các làng mạc trên thế giới cũng có thể đóng các trục xe ở sân nhà, gắn chúng với nhau và cạnh tranh với General Motors. Và đó là những gì đang diễn ra theo đúng nghĩa đen. Chúng ta có thể chứng minh điều đó qua hệ điều hành Linux".

Paul Maritz, Phó Chủ tịch, Microsoft

"Trong tất cả mọi lĩnh vực, đơn vị chủ chốt của sự sáng tạo giá trị chính là cá nhân… logic của những chuỗi giá trị phi xây dựng được bao hàm trong giới hạn của nó: cá nhân những người lao động (đơn vị

nhỏ nhất có thể trong một doanh nghiệp) bòn rút những giá trị mà chỉ riêng mình họ tạo ra".

Philip Evans và Thomas S. Wurster,
Nhóm Cố vấn Boston

"Nếu bạn lấy đi 20 người quan trọng nhất của chúng tôi, chúng tôi sẽ trở thành một công ty không quan trọng nữa".

Bill Gates, Chủ tịch, Microsoft

"Vị hoàng đế trong tương lai sẽ là hoàng đế của ý tưởng".

Winston Churchill

"Nếu trong tự nhiên có một điều gì khó bị tổn thương hơn những tài sản duy lý khác thì đó chính là sức mạnh của tư duy, hay còn gọi là ý tưởng".

Thomas Jefferson

- **Có một cách mới để tạo ra sự giàu có** tốt hơn con đường truyền thống.
- **Những cá nhân sáng tạo** chính là trái tim của cuộc cách mạng mới. Để tạo ra tài sản, những cá nhân sáng tạo quan trọng hơn tập đoàn hay vốn.
- **Cuộc cách mạng tuân theo một nguyên tắc đơn giản** – nguyên lý 80/20. Thành công xuất phát từ sự tập trung đặc biệt vào một nhóm nhỏ những lực lượng rất quyền năng hoạt động trong một lĩnh vực. Những lực lượng quan trọng nhất mà nguyên lý 80/20 áp dụng chính là ý tưởng và cá

nhân. Nguyên lý này cũng áp dụng cho tất cả những "vật liệu thô" khác của doanh nghiệp: khách hàng, đối tác, công nghệ, sản phẩm, nhà cung cấp và vốn.

- **Sự giàu có được bội nhân hiệu quả nhất** bằng cách loại trừ và sắp xếp lại các lĩnh vực, không phải qua những con đường truyền thống như phối hợp hoạt động và tài sản. Nhiều doanh nghiệp riêng rẽ được thành lập, được thai nghén từ một ý tưởng sáng tạo mới của một cá nhân mới, và chúng liên kết với nhau qua thị trường chứ không phải qua cấp bậc và quy hoạch trung tâm.
- **Cuộc cách mạng 80/20 có tầm quan trọng** không kém ba cuộc chuyển tiếp khác trong lịch sử kinh tế: cách mạng nông nghiệp, cách mạng công nghiệp, và cách mạng quản lý. Những cuộc cách mạng này dẫn đến những nền kinh tế xã hội khác biệt nhau. Và có thể điều này sẽ xảy ra một lần nữa trong hai thập niên tới.
- **Có lẽ những thay đổi mầm mống nhất đã xảy ra** – những tập đoàn thành công nhất ngày nay đang xoay quanh một số cá nhân. Tập đoàn phục vụ cho cá nhân chứ không phải theo chiều ngược lại. Song điều này chưa xảy ra trên toàn cầu. Hầu hết nền kinh tế - dù không phải những khu vực có lợi nhuận cao nhất – vẫn tuân theo khuôn mẫu quản lý cũ. Khi khuôn mẫu này chấm dứt, nền kinh tế sẽ thay đổi đột ngột và cấp tiến. Chúng ta sẽ chứng kiến một sự chuyển giao khổng lồ đưa sự giàu có từ các tổ chức, các doanh nhân và những nhà đầu tư thụ động sang các cá nhân.
- **Những cá nhân muốn làm giàu** bằng cách trở thành một phần trong cuộc cách mạng 80/20 có thể đi trước một bước. Những bước này được mô tả đầy đủ trong Phần II.

Cuốn sách này nói về một cuộc cách mạng có thể thay đổi cuộc đời của mỗi con người, những người đang làm thay đổi thế giới. Tôi có thể gọi những nhà cách mạng đó là “những con người 80/20”, những người và những nhóm nhỏ đang sử dụng nguyên lý 80/20 để tăng tốc sự nghiệp của họ và xây dựng nên các doanh nghiệp. Có thể bạn đã là một con người 80/20 rồi mà không nhận ra điều đó. Nhưng nếu không, bạn vẫn có thể có được mọi thứ bằng cách trở thành một con người 80/20.

Nguyên lý 80/20, cuốn sách trước của tôi, đã trả lời hai câu hỏi sau:

- Làm thế nào tôi có thể sử dụng nguyên lý 80/20 để tăng thêm lợi nhuận cho công ty của mình?
- Làm thế nào tôi có thể sử dụng nguyên lý 80/20 để cá nhân mình trở nên hiệu quả hơn?

Cuốn sách này sẽ trả lời một câu hỏi khác:

- Làm thế nào tôi có thể sử dụng nguyên lý 80/20 một cách chuyên nghiệp, để tạo nên sự giàu có cho bản thân mình?

Đây là một cuốn sách nói về cá nhân trong công việc. Tôi giải thích làm thế nào bạn có thể cực kỳ thành công trong sự nghiệp của mình bằng cách tạo biến đổi trong bất cứ một ngành nghề nào mà bạn đang làm việc. Bạn là một doanh nhân, một nhà quản lý, một nhà quản trị, một nhân viên, hay một người thất nghiệp... Không thành vấn đề. Bạn có thể sử dụng phương pháp từng bước một được mô tả dưới đây để tổ chức lại công việc hiện tại của bạn hay tạo nên một công việc mới, sao cho *bạn và những đồng sự thân thiết của bạn có thể thu được lợi nhuận.* Mục tiêu của tôi trước nhất là giúp đỡ

bạn, như một cá nhân, thứ hai là giúp các khách hàng và thứ ba là giúp các tổ chức tập đoàn chỉ khi việc đó có ích cho bạn.

Hãy tăng tốc sự nghiệp của bạn – hãy sử dụng nguyên lý 80/20 để thành công nhiều hơn với công sức ít hơn.

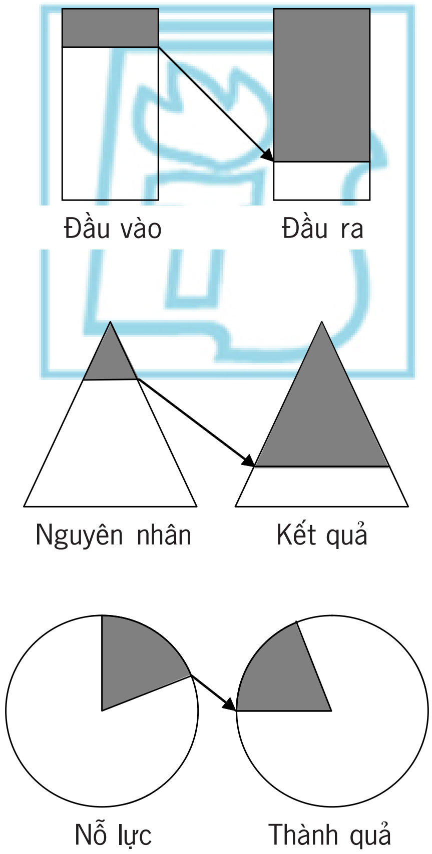
Sơ lược lịch sử của nguyên lý 80/20

Năm 1897, nhà kinh tế người Ý Vilfredo Pareto (1848-1923) phát hiện ra một khuôn mẫu thường xuyên trong việc phân phối tài sản hay thu nhập, bất kể ở đất nước nào hay giai đoạn thời gian nào. Sự phân phối bị nghiêng lệch hoàn toàn về một đầu cuối lớn nhất: Một thiểu số nhỏ đem lại thu nhập cao nhất luôn luôn chiếm phần lớn trong tổng số. Dần dần Pareto có thể tiên đoán được kết quả chính xác trước khi xem các dữ liệu.

Pareto rất hứng khởi với phát hiện của mình, và sau đó ông tin rằng phát hiện này có tầm quan trọng rất lớn không chỉ trong ngành kinh tế mà còn đối với toàn xã hội. Nhưng ông chỉ có thể thu hút sự chú ý của một vài nhà kinh tế khác. Dù ông có thể viết ra rõ ràng về những chủ đề ít trọng yếu hơn nhưng trình bày của ông về "nguyên tắc Pareto" bị chôn vùi dưới những ngôn ngữ học viện dài dòng và những công thức đại số dày đặc.

Ý tưởng của Pareto chỉ bắt đầu được nhiều người biết đến khi Joseph Moses Juran, một trong hai chuyên viên quản lý chất lượng nổi tiếng nhất của thế kỷ hai mươi, đổi tên nó thành "Quy luật Số Ít Quan yếu". Trong bộ sách *"Sổ tay Quản lý Chất lượng"* năm 1951, ban đầu có ảnh hưởng rất lớn ở

Nhật và sau đó là ở phương Tây, Juran đối chiếu giữa “số ít quan yếu” với “số nhiều vặt vãnh”, cho thấy những sai sót về chất lượng có thể được loại bỏ phần lớn, nhanh chóng và ít tốn kém, bằng cách tập trung vào một số ít những nguyên nhân gốc rễ quan trọng. Juran, chuyển đến sống ở Nhật vào năm 1954, đã dạy các nhà quản trị tại đây cách cải tiến chất lượng và chức năng. Từ năm 1957 đến 1989, Nhật là nước phát triển nhanh hơn bất cứ một nền kinh tế công nghiệp nào khác trên thế giới.



Tại Mỹ và châu Âu những năm 1960, nguyên tắc Pareto bắt đầu trở nên phổ biến với tên gọi "quy luật 80/20" hay "nguyên lý 80/20". Dù không tuyệt đối chính xác nhưng nguyên tắc này tỏ ra rất có sức thuyết phục. Các kỹ sư và các chuyên viên máy tính bắt đầu sử dụng nguyên tắc này thường xuyên.

Nguyên lý 80/20 cho rằng có 80% kết quả xuất phát từ 20% nguyên nhân. Đây là một "định luật" mang tính kinh nghiệm đã được chứng minh trong kinh tế, kinh doanh, và cả những khoa học liên ngành. Như vậy, hầu hết những gì tồn tại trong vũ trụ này – những gì chúng ta làm, cũng như tất cả những sức mạnh, tài nguyên, ý tưởng – đều có rất ít giá trị và đem lại rất ít kết quả. Song một phần nhỏ lại làm việc cực kỳ tốt và có ảnh hưởng vô cùng to lớn. Không có phép thuật gì trong 80 và 20, vốn chỉ là những con số ước lượng. Vấn đề là thế giới này không phải 50/50. Nỗ lực và tưởng thưởng không có liên quan tuyến tính. Vũ trụ thật không đáng tin cậy.

Hầu hết vạn vật chỉ là những tiếng ồn vô nghĩa, song một phần nhỏ của chúng lại có sức mạnh quyền năng và đạt hiệu quả đến mức không ngờ. Tách ra những lực lượng sáng tạo quyền năng này, bên trong và xung quanh chúng ta, và thế là xong, chúng ta có thể rút tỉa được những gì tinh hoa nhất.

Vào năm 1963, IBM phát hiện ra 80% thời gian của một máy tính được sử dụng để thực thi chưa đến 20% tập mã lệnh hoạt động của nó. Các kỹ sư IBM đã viết lại tập mã này để làm cho 20% chính yếu đó dễ sử dụng hơn và thân thiện với người dùng hơn, và nhờ đó họ đã bảo vệ được vị trí đứng đầu trong thị trường. Những tiến bộ phần mềm trong 30 năm qua – từ Lotus đến Microsoft sang Linux – đã tận dụng và phát huy ý tưởng này xa hơn nữa.

Năm 1997, tôi viết cuốn *Nguyên lý 80/20,* cuốn sách đầu tiên về chủ đề này. Tôi chứng minh nguyên lý này có thể được áp dụng không chỉ để giúp các tập đoàn kiểm soát kết quả kinh doanh của họ mà còn giúp mọi người có thể cải thiện cuộc sống. Để trở nên hiệu quả hơn hay có một cuộc sống hạnh phúc hơn, hãy nhận ra tầm quan trọng của một số ít những người hay những sự vật xung quanh mình. Nếu bạn tập trung vào một số ít những gì có tác động lớn nhất đến mình, bạn sẽ có thể có được những gì mình muốn. Bạn có thể bội nhân hiệu quả làm việc và thậm chí là bội nhân hạnh phúc của bạn. Đây là một lĩnh vực mới, do trước kia chưa ai từng liên hệ nguyên lý này với sự thỏa mãn cá nhân cả.

Tôi đã gióng lên một tiếng chuông. Với nhiều độc giả trên thế giới này có thể chứng thực, nguyên lý 80/20 là một cách vô cùng hữu dụng để đạt được nhiều thành công hơn trong cuộc sống.

Tuy nhiên, cuốn sách này nói về một chủ đề khác. Cuốn *Nguyên lý 80/20* cho thấy làm thế nào các công ty có thể sử dụng nguyên lý này để định hướng kết quả kinh doanh, và làm thế nào mỗi người có thể cải thiện cuộc sống cá nhân – chứ không phải cuộc sống chuyên môn. Cuốn *Con người 80/20* liên hệ giữa nguyên lý 80/20 và sự phát triển của mỗi con người, vốn chưa từng được đề cập đến trước đây. Nó giải thích thế giới đang thay đổi như thế nào và chứng minh nguyên lý 80/20 là một công cụ thực tế, quyền năng đến mức ngạc nhiên, để mỗi người có thể tạo nên những điều mới mẻ tuyệt vời.

Giá trị từ sự phát triển

Giai đoạn thú vị và giá trị nhất trong kinh doanh không phải là giai đoạn duy trì những hoạt động đang tồn tại: hôm nay tiếp tục làm tốt những gì đã làm hôm qua. Các tổ chức thường duy trì hiện trạng rất tốt, nhưng nếu đó là tất cả những gì chúng ta làm thì nền kinh tế sẽ không bao giờ phát triển được.

Phát triển là quan trọng hơn cả. Phát triển có nghĩa là tạo nên một cái gì đó mới mẻ và hữu ích. Sự phát triển, xét cho cùng, luôn được định hướng bởi một người hay một nhóm người, dù họ hoạt động trong những tập đoàn lớn đã được thành lập nhiều năm hay trong những doanh nghiệp nhỏ mới bắt đầu khởi xướng.

Một vũ khí mạnh mẽ nhất để phát triển doanh nghiệp chính là nguyên lý 80/20, được vận dụng sáng tạo bởi một người hay một nhóm người. Với nguyên lý 80/20, mỗi người có thể bội nhân những sức mạnh quyền năng nhất xung quanh họ – những sức mạnh hữu hình, nhưng đặc biệt là những sức mạnh vô hình – khiến cả thế giới phải kinh ngạc với khả năng cung cấp cho khách hàng nhiều hơn những gì họ yêu cầu với ít hơn những gì họ muốn bỏ ra (tiền bạc, tài nguyên, thời gian, không gian, sức lực).

Những con người 80/20 trong các tổ chức

Người ta thường chỉ phần nào nhận thức được những gì họ có thể làm để tạo ra của cải và sự giàu có. Họ cũng có thể không nhận thức được những gì mình đã và đang làm. Trong cuốn sách này, bạn sẽ gặp một số người đang tạo ra những tài sản khổng lồ cho người khác nhưng bản thân họ lại không nhận ra điều đó. Họ là những con người 80/20, dù họ vẫn chưa gặt hái được những phần thưởng tương xứng với sức sáng tạo của mình. Họ nghĩ mình chỉ là một bánh răng nhỏ trong một bộ máy tập đoàn, nhưng trên thực tế, họ là tâm điểm tạo ra lợi nhuận và là trung tâm của sự phát triển kinh tế.

Ngay cả khi bạn làm việc cho một tổ chức uy tín lớn, nếu bạn nghĩ ra một cái gì mới phản ánh cá nhân và tư tưởng của bạn, thì *bạn* chính là người tạo ra tài sản đầu tiên. Tuy nhiên, thông thường, công ty bạn sẽ giữ hết phần lớn tài sản mà bạn tạo ra. Một khi đã nhận ra sự chênh lệch này, bạn sẽ có thể thu hẹp khoảng cách. Dù bạn nghỉ việc hay ở lại công ty, bạn cũng cần có khả năng kiểm soát chính mình.

Những người có khả năng tạo ra tài sản – và biết rằng mình có khả năng – có thể đưa ra những điều kiện của chính họ. Tiền bạc là quan trọng, song điều mà hầu hết mọi người mong muốn lại không phải là tiền bạc mà chính là hạnh phúc. Tiền bạc là phương tiện đi đến hạnh phúc, nhưng nó không phải là phương tiện chủ yếu. Điều mà hầu hết mọi người mong

muốn chính là khả năng kiểm soát cuộc sống của riêng mình. Họ muốn có khả năng lựa chọn cuộc sống của mình: họ sẽ làm nghề gì, họ cư xử với bạn bè và đồng nghiệp như thế nào, những mối quan hệ cá nhân của họ tốt hay xấu, họ nghĩ về bản thân mình ra sao.

Là một con người 80/20, điều bạn có được là quyền kiểm soát cuộc sống của mình: cuộc sống công việc, cuộc sống cá nhân, và những không gian giao thoa có thể đem đến thành công hay gieo rắc thất vọng. Chẳng hạn như, bạn có thể có khả năng thương lượng với sếp của mình một hợp đồng lao động hoàn toàn khác với hợp đồng hiện tại. Có rất nhiều cơ chế mới cho phép những con người 80/20 chơi trò "chân trong chân ngoài", vừa duy trì các mối quan hệ và tiếp tục với các đồng nghiệp nhưng cũng vừa có quyền sở hữu thật sự trong một doanh nghiệp mới. Với nhiều con người 80/20, những cơ chế song song này đặc biệt phù hợp hơn so với cơ chế thay thế truyền thống, khi bạn buộc phải lựa chọn hoặc tiếp tục làm việc như một nhân viên quèn, hoặc bắt đầu một doanh nghiệp mới từ con số 0.

Tiền đề của tôi khá đơn giản – nếu bạn đang bổ sung thêm những giá trị lớn cho công ty bạn, bạn nhận thức được điều đó và bạn có thể chứng minh điều đó, thì bạn có thể đưa ra những yêu cầu của mình một cách hợp lý. Bạn có thể đặt ra những phần thưởng vật chất và phi vật chất cho mình, bởi vì dù bạn đòi hỏi cái gì thì nó cũng không thể bằng những gì bạn đã đem đến cho họ. Nếu quan điểm đơn giản này gây phiền hà cho những thỏa thuận hiện tại thì khi bạn ra đi, đối với họ, mọi chuyện sẽ càng tệ hại hơn. Bạn tạo ra – bạn kiểm soát.

Nguyên lý 80/20 là tâm điểm của sự sáng tạo

Người ta thường nghĩ sáng tạo phần lớn là tài năng, hay kinh nghiệm, hoặc có thể là do may mắn. Quan niệm đó là sai lầm. Tài năng, kinh nghiệm và may mắn là những yếu tố chủ chốt. Nhưng có một thứ còn quan trọng hơn, mạnh mẽ hơn, quyền năng hơn, mà bạn có thể sử dụng để nâng cao hiệu quả công việc sáng tạo của mình.

Nguyên lý 80/20 là trung tâm của tất cả mọi hoạt động sáng tạo. Trong kinh doanh, đó là yếu tố đằng sau mọi sự cách tân, mọi giá trị thặng dư. Đó là nguyên tắc của doanh nghiệp, công thức tạo ra giá trị, không chỉ cho các doanh nhân mà còn cho những nhà quản lý và các tổ chức nói chung.

Có những sức mạnh mãnh liệt nằm tiềm ẩn đằng sau mỗi hành động sáng tạo. Chẳng hạn như việc trồng cây lương thực, nguồn thức ăn phổ biến nhất và cũng là nguồn sống của con người, xuyên suốt nhiều thế hệ. Điều gì khiến cây trồng phát triển lên? Rõ ràng mưa là một yếu tố quan trọng. Cái gì tạo ra mưa? Mây – nhưng có một số dạng mây đặc biệt tạo ra nhiều mưa nhất, ở những thời điểm đặc biệt, những vị trí đặc biệt. Đất màu cũng rất quan trọng. Độ màu mỡ của đất một phần nhờ mưa, nhưng cũng còn những yếu tố khác, chẳng hạn như độ đa dạng và số lượng của những loại cây cỏ và động vật từng sống trên khu đất đó trước đây. Một số vùng đất màu mỡ hơn những nơi khác – không chỉ tốt hơn một chút

hay tốt hơn hai ba lần mà có khi đến cả mười lần. Có một số yếu tố luôn luôn quan trọng, và có một số yếu tố luôn luôn góp phần lớn trong kết quả thu hoạch.

Sự sáng tạo có thể là không ý thức, như các đám mây, hay có ý thức, như yếu tố con người. Lịch sử của chúng ta, đặc biệt là ba thế kỷ vừa qua, đã chứng kiến con người có thể bội nhân hiệu quả của những yếu tố thiên nhiên còn lại lên đến hàng trăm, hàng ngàn, hoặc thậm chí hàng triệu lần. (Chúng ta cũng có thể nhân lên những sức mạnh hủy diệt của tự nhiên, nhưng hãy bỏ qua điều đó vào lúc này). Có ba phát minh vĩ đại đã nâng cao dân số trên hành tinh chúng ta, cùng mức sống của chúng ta.

Một là phát minh ra nông nghiệp vào khoảng 9000 năm trước. Trước kia, tổ tiên chúng ta chỉ biết hái lượm cây dại và săn bắt thú hoang. Việc nuôi trồng có chủ ý để lấy thức ăn đã gia tăng đáng kể kích thước và độ phức tạp của xã hội loài người.

Bước đột phá thứ hai là cuộc cách mạng nông nghiệp vào thế kỷ XVIII và XIX, sự cơ khí hóa nông nghiệp và ứng dụng kỹ thuật công nghiệp. Nếu 300 năm trước, phần lớn dân số phải bán mặt cho đất, bán lưng cho trời, chỉ để kiếm được vừa đủ ăn thì ngày nay, trong thế giới phát triển, cũng số người đó *không* phải làm việc trên cánh đồng. Nhưng sản lượng nông nghiệp thì lại tăng lên gấp ngàn lần, đủ cung cấp cho một lượng người lớn hơn nhiều, với số lượng lương thực ngày càng nhiều và chất lượng càng cao.

Bước tiến vĩ đại thứ ba là cuộc cách mạng công nghiệp, sự liên minh giữa khoa học và kinh doanh đã định nghĩa thế giới hiện đại.

Những hành động sáng tạo phi thường có chủ đích ấy đã diễn ra như thế nào? Chúng ta có thể mô tả theo nhiều cách, nhưng trong bất cứ một sự sáng tạo có chủ đích nào cũng có ba yếu tố chính.

Một là: **Sáng tạo là sự sắp xếp lại những gì đang tồn tại**. "Không có gì mới dưới ánh mặt trời", theo Kinh Cựu ước. Phát minh ra nông nghiệp vào khoảng 7000 năm trước Công nguyên đã lấy những gì tồn tại sẵn trong thiên nhiên và sắp xếp lại để giúp chúng đạt năng suất cao hơn một cách đầy kịch tính. Cuộc cách mạng nông nghiệp sau năm 1750 đã sắp xếp lại các yếu tố sản xuất cổ xưa với việc áp dụng phương tiện và máy móc. Công nghệ sinh học ngày nay bắt chước những gì tự nhiên đang làm và tăng tốc hơn với những trật tự mới. Cát đã tồn tại từ bao đời nay, thừa thãi và gần như không có giá trị gì; nhưng một con microchip làm từ hợp chất silic đyôxyt từ cát lại vô cùng giá trị.

Đặc điểm thứ hai của sự sáng tạo có chủ đích là **nó tận dụng sức bật từ những lực lượng mạnh mẽ nhất có thể**. Thiên nhiên có vô số sức mạnh, kể cả từ các giống loài động vật và từ những lực lượng vô tri (như mây chẳng hạn). Nhưng chỉ một số trong đó thật sự hữu ích cho sự sáng tạo. Và trong mỗi loại sức mạnh, có một phần nhỏ mạnh mẽ hơn nhiều và hữu ích hơn nhiều so với số còn lại. Trong các loại cây, một số loại rau củ có dinh dưỡng nhiều nhất. Trong các phương pháp trồng trọt có một số phương pháp nổi trội nhất. Trong tất cả các khu vực sản xuất, một số nơi có độ phì nhiêu màu mỡ cao nhất.

Sự đột phá trong năng suất diễn ra khi phương pháp hiệu quả nhất để làm một việc gì đó được đẩy bật cao hơn và xa

hơn nhờ quy mô, nguồn vốn, hay một kỹ thuật đặc biệt nào đó. Sự đột phá bật ra từ tư duy và thử nghiệm. Lực lượng mạnh mẽ nhất mà tư duy có thể thúc đẩy chính là bản thân nó. Những gì vĩ đại được tạo ra khi ý tưởng thúc đẩy cả những sức mạnh quyền năng nhất lẫn những ý tưởng khác mạnh mẽ nhất.

Dưới đây là khía cạnh thứ ba và là khía cạnh thú vị nhất của sự sáng tạo có ý thức: **Sự sáng tạo diễn ra khi ý tưởng và con người gặp nhau**. Dĩ nhiên, nguyên liệu thô của sự sáng tạo là vật chất, những thứ mà vũ trụ đã tạo sẵn cho chúng ta. Nhưng cốt lõi của sự sáng tạo không phải là vật chất mà là trí tuệ.

Ý tưởng về microchip không phải xuất phát từ những trò chơi với cát trong sa mạc mà từ những trò chơi với các ý tưởng liên quan. Sự sáng tạo đòi hỏi phải có ý tưởng và con người, thường là mỗi bên một ít – và không quá nhiều. Tất cả những đột phá khoa học vĩ đại đều có thể truy ngược về một số ý tưởng sáng tạo đã được cân nhắc và sắp xếp lại bởi một người hay một nhóm người. Tất cả những phát triển kinh tế cũng phát triển theo một cách tương tự. Làm một việc gì đó theo một cách khác, tạo ra một cái gì mới – tất cả những hành động đó đều bắt đầu từ một ý tưởng. Ý tưởng thường bắt nguồn từ một con người, và được cải tiến bởi một nhóm người.

Những sáng tạo trong kinh doanh còn có một đặc điểm chung thứ tư: Nếu nó có thể tồn tại, dù chỉ trong một thời gian, nghĩa là **một sự cách tân kinh doanh phải nâng cao giá trị cho khách hàng**. Nó phải cung cấp một cái gì đó, đạt được nhiều hơn và tốn kém ít hơn – hoặc cái gì đó tốt hơn, hoặc cái

gì đó chi phí thấp hơn, hoặc cái gì đó vừa tốt hơn vừa chi phí thấp hơn – cho những khách hàng sẽ trả tiền cho nó. Tuy nhiên, việc cung cấp món hàng A, với chất lượng tốt hơn và chi phí rẻ hơn món hàng B, sẽ là vô nghĩa nếu khách hàng không cần đến món hàng B, hoặc nếu có những biện pháp khác tốt hơn nữa để nâng cao chất lượng của món hàng A.

Cả hai cuộc cách mạng nông nghiệp – cuộc cách mạng vào khoảng năm 7000 trước Công nguyên và cuộc cách mạng vào khoảng năm 1750-1850 sau Công nguyên – đều cung cấp những nguồn lương thực chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn nhiều. Bất cứ một chiếc xe nào bạn mua ngày nay cũng có cái giá chỉ bằng một phần nhỏ của giá mua một chiếc xe, đã điều chỉnh lạm phát tiền lương, vào 50 năm trước, nhưng nó lại an toàn hơn, tiện nghi hơn và đầy những chức năng mới với những hệ thống mạnh hơn hàng trăm hoặc thậm chí hàng ngàn lần so với những gì tồn tại trên cả hành tinh này vào thời gian đó. Chúng ta được nhiều hơn rất nhiều và mất ít hơn rất nhiều.

Sự sáng tạo không phải là một quá trình huyền bí, không giới hạn cho những thiên tài khoa học, những nhà phát minh điên khùng hay những doanh nhân với tầm nhìn rộng biết hết mọi thứ. Sự sáng tạo có thể được thiết kế xây dựng, nếu bạn hiểu những gì có thể đưa đến sáng tạo. Con người và ý tưởng đưa đến sáng tạo. Nó diễn ra theo những cách có thể dự đoán và có thể lặp lại. Nếu hiểu rõ điều đó, chúng ta có thể sáng tạo.

Trở thành một con người 80/20

Nguyên lý 80/20 cho phép bất cứ ai có tính quyết đoán, có sự nhanh nhẹn, hay có quyết tâm in dấu chân mình lên thế giới, có thể trở thành một con người 80/20. Để làm nên một cái gì mới và được ưa thích, để cảm thấy bạn đã đạt được một cái gì đó, để có được một vị thế và khả năng tự do chọn lựa trong những lĩnh vực mới, cuốn sách này giúp bạn khám phá khả năng cách mạng của mình.

2
Sự vươn lên của một cá nhân sáng tạo

"Hãy cho tôi một điểm tựa và một đòn bẩy, tôi sẽ nâng bổng trái đất lên".

Archimedes

Trước đây thế giới chưa bao giờ có được những "trái chín sáng tạo" nhiều như lúc này. Dù tiếp tục làm việc cho công ty hiện tại, dù bắt đầu một công ty mới, hay dù bạn đang dấn thân vào một cuộc-phiêu-lưu-một-người, bạn vẫn có thể tạo ra những gì mà người khác mong muốn. Và nếu làm được điều đó, bạn có thể giành được quyền kiểm soát định mệnh của chính mình.

Thách thức của bạn là phải tạo ra nhiều, nhiều hơn nữa – nhiều hơn những gì bạn đã tạo ra trước đây và nhiều hơn những gì bạn nghĩ là có thể. Có một cách vô cùng mạnh mẽ

có thể giúp bạn làm được điều đó. Để tạo ra một cái gì mới và giá trị, bạn phải thể hiện được tính cá nhân của mình và phải sử dụng một trong những sức mạnh quyền năng nhất thế giới, đó là nguyên lý 80/20. Bạn phải trở thành một con người 80/20.

Sự vươn lên của một cá nhân sáng tạo

Kinh doanh và xã hội đang chuyển mình theo sự vươn lên của cá nhân như một nguồn tài sản và nguyên tắc tổ chức của cuộc sống. Đó là sự vươn lên của những con người 80/20. Đó là cuộc cách mạng 80/20 – sự thay thế chủ nghĩa tư bản bằng một hình thức mới thế kỷ XXI dựa trên những cá nhân trên nền tảng đội nhóm.

Những con người 80/20 là những người thể hiện tính cá nhân của mình để tạo ra những gì mới mẻ và hữu ích cho người khác. Họ không phải là những người máy móc trông nom những gì hiện tại, hay là những người xây dựng nên các cơ chế mà trong đó, tập thể quan trọng hơn cá nhân.

Những con người và đội nhóm 80/20 rất linh động. Sự trung thành tiên quyết của họ là với bản thân và những đội nhóm nhỏ của họ chứ không phải một thể chế. Họ có thể xây dựng nên những tổ chức lớn và giá trị, nhưng họ biết rằng tổ chức đó được thành lập nên dành cho những cá nhân sáng tạo chứ không phải ngược lại. Tổ chức là phương tiện chứ không phải chủ nhân. Trên hết, tất cả những con người 80/20 đều là những cá nhân có phong cách riêng. Và dù chỉ là những cá nhân đơn lẻ nhưng họ có một ảnh hưởng vô cùng sâu sắc.

Ai là những con người 80/20?

Những con người 80/20 có mặt trên khắp mọi lĩnh vực. Họ xuất hiện trên mọi nẻo đường cuộc sống: chính trị, kinh doanh, công tác xã hội, tổ chức phi lợi nhuận, thể thao, giải trí, truyền thông.

Oprah Winfrey là một con người 80/20. Một số con người 80/20 khác chẳng hạn như: Jeff Bezos, David Bowie, Richard Branson, Warren Buffett, Jim Clark, Bill Clinton, Larry Ellison, Bill Gates, John Grisham, Andy Grove, Tom Hanks, Robert Johnson, Michael Jordan, Nelson Mandela, Ronald Reagan, Steven Spielberg. Vào thời đại của bà, Florence Nightingale cũng là một con người 80/20. Và cả Christoforo Colombo, Henry Ford, Isaac Newton, George Orwell, Mẹ Teresa, Sam Walton cũng vậy.

Trái lại, tất cả những người điều hành các bộ máy tổ chức trên thế giới – quân đội, nhà nước, các tổ chức kinh doanh – và thừa hưởng những bộ máy đó mà không tạo ra hay thay đổi chúng, thì không phải là những con người 80/20. Những người thừa kế tài sản mà không phát triển chúng lên không phải là những con người 80/20. Nữ hoàng Anh Elizabeth, ví dụ, không phải là một con người 80/20. Gerald Ford, Al Gore hay George W. Bush cũng không, mặc dù họ rất nổi tiếng. Hầu hết những người có quyền lực nhưng không có cá tính trên thế giới này đều không phải là những con người 80/20. Quyền lực của họ nằm ở tổ chức chứ không phải con người. Họ là những thành phần tinh hoa có thể thay thế chứ không phải là những người sáng tạo cá nhân.

Những con người 80/20 có sáng tạo, và đó chính là lý do. Không phải vì họ có tước vị hay vai trò chính thức – mà bởi

vì những gì họ làm, vì họ là những cá nhân chứ không phải một thành phần trong một guồng máy.

Tất cả những doanh nhân thành công đều là những con người 80/20. Các doanh nhân sử dụng tính cá nhân của họ để tạo ra những gì mới mẻ, khác lạ và giá trị. Nhiều người thuộc các lĩnh vực khác cũng làm tương tự như thế: nghệ sĩ, nhà khoa học, nhà văn, phóng viên, các ngôi sao thể thao hay màn bạc, những người tổ chức phong trào. Chúng ta có thể nghĩ về họ như những doanh nhân trí tuệ, doanh nhân xã hội, doanh nhân giải trí, doanh nhân thể thao. Nhưng về bản chất, hai chữ "doanh nhân" vốn thuộc về việc kinh doanh, và mở rộng ý nghĩa của chúng sang những lĩnh vực khác sẽ không thỏa đáng lắm.

Ngay cả trong kinh doanh, hai chữ "doanh nhân" cũng gây nhiều rắc rối, bởi vì sự sáng tạo trong kinh doanh không chỉ hạn chế ở các doanh nhân. Nhiều nhà quản trị trong những tổ chức lớn tạo ra những giá trị khổng lồ, với tư cách cá nhân. Những nhà quản trị sáng tạo có thể tạo ra nhiều giá trị với tư cách cá nhân hơn nhiều doanh nhân có thể làm được. Một trong những thông điệp ngầm quan trọng của cuốn sách này là những nhà quản trị sáng tạo gần như luôn luôn nhận được ít hơn từ tổ chức của mình. Và nhiệm vụ của tôi là khuyến khích những cá nhân như thế nắm bắt được những giá trị lớn mà họ tạo ra. Với một số lượng nào đó các nhà quản trị sáng tạo làm được điều này, toàn bộ cơ cấu nền kinh tế sẽ đột nhiên thay đổi.

Những cá nhân sáng tạo làm thay đổi thế giới

John Maynard Keynes, có lẽ là nhà kinh tế vĩ đại nhất của thế kỷ XX, đã thừa nhận vai trò nòng cốt của những cá nhân sáng tạo và chủ nghĩa lạc quan cá nhân trong việc tạo ra sự phát triển và cách mạng kinh tế. Theo Keynes, kẻ thù của sự phát triển chính là sự thiếu đầu tư dài hạn. Vì con người có khả năng trở nên chống đối và tương lai là không chắc chắn nên hiếm khi có sự đầu tư đầy đủ. Nền kinh tế chỉ có thể nhảy vọt khi có những nguyên nhân đặc biệt – ví dụ như dòng vàng tràn vào từ Tân Thế giới hay những phát minh đặc biệt như máy hơi nước – khi các nhà kinh doanh cá nhân bỗng cảm thấy tự tin mở rộng một cách bất thường.

Chúng ta có thể áp dụng quan điểm của Keynes rộng hơn. Những cá nhân sáng tạo đã làm thay đổi thế giới theo đúng nghĩa đen. Christoforo Colombo khám phá ra châu Mỹ, trực tiếp và gián tiếp tạo nên một khối tài sản khổng lồ trao cho các nhà cầm quyền châu Âu trên thế giới trong gần bốn thế kỷ. Các nhà khoa học vĩ đại, từ Isaac Newton đến Charles Darwin hay Albert Einstein, mở rộng và thay đổi chân trời tri thức của chúng ta, nâng cao cái nhìn của chúng ta về vũ trụ này và những tiềm năng của nó. Những nhà kinh doanh cá nhân – như Andrew Carnergie, Henry Ford, Bill Gates, Konosuke Matsushita, Akio Morita, hay Sam Walton – đã biến hóa cả một nền công nghiệp. Con đường này khá gian nan và gai góc, khi chúng ta loạng choạng tiến lên với sự can đảm phi thường của những cá nhân sáng tạo.

Cá nhân và những nhóm nhỏ của họ chính là nguồn lực của sự phát triển. Song đằng sau sự nở rộ của những cá nhân thiên tài chính là hai điều kiện tối cần. Một là cái mà Keynes gọi là "tinh thần động vật", cảm giác rằng vũ trụ này là một sân chơi tuyệt vời mà chúng ta chỉ vừa mới bắt đầu khám phá. Hai là sự áp dụng rộng rãi một tri thức khoa học: nguyên lý 80/20.

Những con người sáng tạo và nguyên lý 80/20

Hãy nghĩ đến hàng tỷ người trên thế giới, ngày nay và xuyên suốt lịch sử. Rồi hãy nghĩ đến một số ít ỏi những người có ảnh hưởng quan trọng đến thế giới, những nhà tư tưởng lớn, những lãnh đạo tôn giáo, những người khám phá, những người lính, những nhà khoa học, các nhà chính trị, các nghệ sĩ... Cho dù chúng ta lập nên một danh sách như thế nào đi nữa, số người thật sự có ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống hàng ngày của chúng ta chỉ là một con số rất nhỏ so với hàng tỷ người khác.

Có lẽ chưa tới 1% số người có ảnh hưởng đến hơn 99% những người khác trên thế giới. Những cá nhân sáng tạo này đã thay đổi tất cả những gì xảy ra trước đó và những gì hẳn sẽ xảy ra nếu không có họ. Họ đã làm những điều đó không phải với tư cách tập thể mà là với tư cách cá nhân: họ có những quan điểm "bất thường", suy nghĩ "bất thường" và làm những việc "bất thường".

Có phải một hội đồng lãnh đạo tôn giáo đã nghĩ ra Thiên Chúa giáo hay Hồi giáo? Có phải tất cả những nhà lãnh đạo châu Âu đều quyết định tài trợ cho một chuyến hành trình vượt Đại Tây dương đi tìm vùng đất mới? Có phải một ủy ban các nhà khoa học đã quyết định rằng trái đất tròn chứ không phải dẹp, hay họ đã nghĩ ra định luật chuyển động của Newton, thuyết tiến hóa của Darwin, hay thuyết tương đối của Einstein?

Tôi không nghĩ chúng ta có thể hiểu rõ về quá trình sáng tạo của một con người diễn ra như thế nào. Trong cuốn sách này, tôi trình bày một lý thuyết mới dựa trên nguyên lý 80/20. Hiển nhiên những con người sáng tạo có thể tạo ra những giá trị nhiều hơn những người trung bình gấp nhiều lần. Toán học đằng sau nguyên lý 80/20 cho rằng với thiểu số những con người sáng tạo, mỗi người có thể tạo ra năng suất cao hơn một người trong đa số còn lại ít nhất là 16 lần. Quan điểm này phù hợp với thực tế, nhưng làm thế nào điều đó có thể xảy ra được? Sự chênh lệch gấp 16 lần có đáng tin cậy hay không? Đó là một sự khác biệt đầy kịch tính. Ngay cả những thiên tài lỗi lạc nhất cũng không thông minh hơn người khác đến mức 16 lần.

Tôi nghĩ câu trả lời nằm ở giả định sai lầm của chúng ta khi cho rằng trí thông minh trực tiếp tạo ra sự hiểu biết và giá trị. Theo quan điểm của tôi, tài sản và sự phồn vinh được tạo ra bởi những con người có sự tương tác với một "bội số sáng tạo tài sản" có thể bội nhân tác động của trí thông minh và nỗ lực cá nhân. Mắt xích ở đây chính là ý tưởng, hay chính là "bội số sáng tạo tài sản" mà tôi muốn nói.

Những người tạo ra tài sản không phải là những nguồn giá trị tuyệt đối; có những thứ còn cơ bản hơn thế nữa. Chúng ta

giống như những con cá giữa đại dương, một phần của một dây chuyền hấp thu và tạo ra cuộc sống, sử dụng một thứ giá trị nhất vũ trụ này – ý tưởng. Tất cả mọi ý tưởng đều cần phải được hóa thân vào sản phẩm và dịch vụ. Chỉ có những cá nhân và những nhóm nhỏ mới có thể tạo ra, xem trọng, phát triển và hóa thân các ý tưởng vào thực tế kinh doanh. Sức mạnh mà con người có được xuất phát chủ yếu từ ý tưởng và từ việc họ sử dụng các ý tưởng đó như thế nào. Điều này rất quan trọng vì chúng ta chỉ mới bắt đầu hiểu được ý tưởng quan trọng đến mức nào, làm thế nào để lựa chọn giữa những ý tưởng mạnh mẽ và những ý tưởng vụn vặt, làm thế nào để kết hợp và thúc đẩy ý tưởng, và làm thế nào tiềm năng của chúng có thể được giải phóng và hồi phục tốt nhất.

Như chúng ta đã thấy trong Chương 1, nguyên lý 80/20 cho chúng ta biết có một số ý tưởng có sức mạnh đặc biệt hơn những ý tưởng khác. Albert Einstein nghĩ ra thuyết tương đối không chỉ vì ông là một thiên tài mà còn vì ông đã nghiền ngẫm những ý tưởng đặc biệt xuất phát từ vật lý lượng tử. Ông biết nên lựa chọn và đào sâu những ý tưởng nào cũng như làm thế nào để đem đến cho chúng những sức bật mạnh mẽ.

Dù vẫn mang tính cá nhân và tính cảm hứng nhưng sự sáng tạo của con người vẫn tuân theo một khuôn mẫu nhất định. Khuôn mẫu đó có thể được mô tả bằng nguyên lý 80/20. Bí quyết chính là hãy nhìn "bên dưới" hay "bên trên" bản chất "trung bình" của thực tế và nhận định một số ít sức mạnh thật sự mạnh mẽ và những ý tưởng đằng sau sự thành công – để tập trung vào "số ít quan trọng" chứ không phải "số nhiều vặt vãnh".

Bản thân sự sáng tạo không thể được đúc kết lại như công thức nấu một món ăn. Sự hiểu biết và kiến thức của mỗi cá nhân luôn luôn là điều thiết yếu. Song những ai có kiến thức sâu sắc hay bản năng tuyệt vời về một lĩnh vực đặc biệt có thể thúc đẩy quá trình sáng tạo này và tự tin hơn với một kết quả tích cực, bằng cách sử dụng nguyên lý 80/20. Hiểu biết về nguyên tắc này cho phép con người có thể sáng tạo nhiều hơn, nhanh hơn, và gặp phải ít ngõ cụt hơn. Tôi thật sự hy vọng rằng một khi sức mạnh của nguyên lý 80/20 được hiểu rõ, nhiều người sẽ có thể tiến lên phía trước với nỗ lực tạo ra một cái gì đó mới mẻ và giá trị. Thế giới không bao giờ có thể có quá nhiều con người 80/20.

Những kinh nghiệm sáng tạo của riêng tôi thuộc lĩnh vực kinh doanh. Hầu hết những trường hợp ví dụ của tôi nói về những nhà sáng tạo trong kinh doanh. Chắc chắn bạn có thể sử dụng cuốn sách này để giúp bạn tạo nên một cuộc phiêu lưu kinh doanh mới, nhưng nguyên lý 80/20 có thể áp dụng cho tất cả mọi lĩnh vực.

Cá nhân và những guồng máy

Một mối quan hệ cuối cùng và rất quan trọng giữa nguyên lý 80/20 với những con người sáng tạo là khuynh hướng gần đây thiên về cá nhân hơn là những guồng máy, thiên về những con người sáng tạo hơn là những tổ chức thuộc về người khác. Dù không phải mọi người đều đồng ý, và có vẻ như đây là một sự khẳng định lạ lùng, nhưng tôi tin rằng chúng ta đang sống trong một thế giới mà càng ngày càng thiên về các cá nhân.

Cá nhân, tôi muốn nói, là những người tạo ra tài sản và sự thịnh vượng. Nhưng người ta thường không có cảm giác như thế. Nếu chúng ta được hỏi: "Điều gì thúc đẩy nền kinh tế phát triển?" hay "Cái gì tạo ra sự phồn vinh?", hầu hết mọi người sẽ trả lời là: "những công ty lớn", "thị trường chứng khoán", "vốn", "chính phủ" hay có thể là "những tổ chức tình nguyện". Rất ít người có thể đưa ra câu trả lời "những cá nhân sáng tạo".

Nếu chúng ta quay ngược câu hỏi lại: "Sự phồn vinh được tích lũy từ đâu?", hầu hết các nhà quan sát sẽ chỉ vào những giá trị thị trường chói lóa đặt trên những tập đoàn lớn nhất của chúng ta. Như tôi đã viết, bất chấp sự sụp đổ của một số công nghệ và hầu hết những cổ phiếu Internet, Microsoft vẫn có giá trị 286 tỷ đôla. Những tập đoàn hàng đầu của chúng ta chưa bao giờ đạt giá trị cao hơn hiện nay, và bất chấp một số thoái trào gần đây, hầu hết các thị trường chứng khoán trên thế giới vẫn cao hơn so với 5 năm về trước, và nhiều lần họ đạt mức cao hơn cả 30 năm về trước hay thậm chí là cao nhất từ trước đến nay. Và trong mỗi thị trường, giá trị được tập trung vào ngày càng ít chứng khoán. Những doanh nghiệp lớn là nơi tập trung giá trị. Trong mỗi lĩnh vực đều có khoản hai hoặc ba "siêu tập đoàn" điều khiển phần lớn thị trường.

Trong nền kinh tế toàn cầu, khi những con cá lớn ngày càng lớn hơn và thu hút hết của cải tài sản, đâu là nơi cho những cá nhân? Mỗi cá nhân phải biết tích hợp vào những tổ chức mạnh mẽ, cả trong công việc lẫn trong cuộc sống hàng ngày.

Có phải thế không? Có cách nào khác để diễn dịch những gì đang xảy ra?

Cá nhân: sức mạnh huyền bí vô hình đằng sau sự phát triển

Hãy xem nền kinh tế phát triển như thế nào. Có phải nó phát triển nhờ những công ty lớn diễu hành tiến lên phía trước, hay nhờ những công ty nhỏ vươn lên từ con số 0 để trở thành những công ty lớn? Câu trả lời là rõ ràng. Nghiên cứu của Hewlett-Packard và Ủy ban Chiến lược Tập đoàn cho thấy khi các công ty bước vào danh sách *Fortune 50* – danh sách 50 tập đoàn lớn nhất nước Mỹ – tốc độ phát triển của họ chậm lại từ 9-29% một năm cho đến 3-4%. Xét về dài hạn, 91% số công ty đủ lớn để bước vào danh sách *Fortune 50* sau đó đều chậm lại và không bao giờ có thể phát triển một cách đáng kể nữa bất chấp mọi nỗ lực. Sáp nhập chính là bằng chứng cho thấy những doanh nghiệp lớn không có khả năng phát triển, chứ không phải ngược lại: Các công ty khổng lồ phải tăng doanh thu bằng cách sáp nhập bởi vì họ không thể tự phát triển hơn được.

Nền kinh tế phát triển vì những công ty nhỏ phát triển. Đằng sau sự thành công của mỗi công ty nhỏ chính là cá nhân hay những nhóm cá nhân. Cá nhân chính là trung tâm sự phát triển của các công ty nhỏ. Nhưng hơn thế nữa: Ngày nay, cá nhân thường cũng là trung tâm sự phát triển của những công ty lớn.

Microsoft, một công ty mà 30 năm trước chưa từng tồn tại, là một ví dụ. Hai mươi năm trước đây, giá trị của công ty này

hầu như chỉ là con số 0 so với ngày nay, 286 tỷ đôla. Liệu Microsoft là bằng chứng cho quyền bá chủ tập đoàn hay cho sức mạnh của cá nhân?

Microsoft trông như một siêu tập đoàn. Công ty này nổi tiếng trên thị trường chứng khoán và suốt một thời gian dài, đó là công ty giá trị nhất trên toàn thế giới. Nhưng đó không phải là một tập đoàn lớn điển hình của thế kỷ XX. Tại Microsoft, không hề có sự chia sẻ quyền sở hữu kiểm soát, dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản quản trị. Chủ tịch công ty này, Bill Gates, sở hữu 12,3%, các giám đốc khác sở hữu 5%, và các nhân viên của họ sở hữu hơn một phần ba. Microsoft được sáng lập bởi một số ít những cá nhân sáng tạo và hoạt động phần lớn vì lợi nhuận của họ. Nó được đưa lên thị trường chứng khoán không phải vì Microsoft cần vốn hoạt động mà bởi vì con đường đó sẽ giúp Bill Gates và những nhà sáng lập khác trở nên giàu có hơn những con đường khác.

Trong mạng lưới toàn cầu, Warren Buffett là nhân vật thứ hai sau Bill Gates. Buffett quản lý một tập đoàn thành công nhất và lớn nhất nước Mỹ. Tuy nhiên, ông chỉ có một văn phòng nhỏ xíu với một nhúm nhân viên và rất ít việc làm. "Triết lý đầu tư của chúng tôi", ông nói, "những ranh giới của sự mơ màng". Làm thế nào chỉ có một người, được hỗ trợ bởi một nhóm ít ỏi, lại có thể tạo nên một tài sản lớn như thế? Chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?

Chúng ta không nhận ra rằng cách thức phát sinh tài sản đã thay đổi gần như hoàn toàn trong 50 năm qua và với tốc độ ngày càng tăng trong hai thập niên qua. Trước kia, các công ty tập đoàn từng là những công cụ tập thể, khi hệ thống

này tạo ra tài sản và các nhà quản trị cá nhân có thể thay thế cho nhau và có thể bị loại bỏ. Ngày nay, các công ty tập đoàn là những công cụ cá nhân, được cá nhân sử dụng cho mục đích riêng của họ. Những hệ thống này giờ đây đã có thể thay thế được; thành phần duy nhất không thể loại bỏ chính là cá nhân người tạo ra tài sản cùng một đội nhóm nhỏ của họ.

Cá nhân và nhóm nhỏ

Một cá nhân sáng tạo cần phải có một nhóm nhỏ, dù nhóm này chỉ khoảng từ hai đến ba người. Vào năm 2001, công ty tư vấn Accenture đã thực hiện một cuộc khảo sát lớn về chủ đề quản trị doanh nghiệp trên gần 1000 quản trị viên. Cuộc nghiên cứu này kết luận rằng hình ảnh thường thấy của một doanh nhân cô đơn chỉ là tưởng tượng: "Quản trị kinh doanh không phải là một cuộc theo đuổi đơn độc mà là sự kết hợp chặt chẽ những gì có tầm quan trọng đặc biệt với mỗi quốc gia hay tổ chức, bất kể quy mô kích thước ra sao".

Phát hiện của công ty Accenture cộng hưởng với kinh nghiệm của những con người 80/20 mà chúng ta sẽ gặp trong suốt cuốn sách này. Những con người 80/20 này có không gian riêng của họ, nhưng họ không hề cô độc. Họ luôn có một nhóm nhỏ các đối tác hay những người hỗ trợ. Một trong những dấu hiệu đặc trưng của những con người 80/20 là sự tập trung vào những điểm mạnh và ý thức được những yếu điểm của mình. Những con người 80/20 cần được người khác bổ khuyết cho những yếu điểm của họ; và họ chỉ có thể làm việc hiệu quả với những người khác xung quanh.

Chủ nghĩa cá nhân hiện đại không phải sự lùi bước về thời đại anh hùng ca của thế kỷ XIX hay thời của những nhà hiền triết chính trị Victoria như John Stuart Mill. Chủ nghĩa cá nhân mới công nhận bối cảnh kinh tế xã hội mà mỗi cá nhân đang hoạt động và tầm quan trọng tột bực của nhóm hỗ trợ họ.

Những con người có phong cách riêng luôn tôn trọng, khuyến khích, và ủng hộ cái riêng của những người khác. Càng khác biệt và càng có phong cách riêng, chúng ta lại càng phải dựa vào những người khác với những đặc tính quan điểm hoàn toàn khác để bổ khuyết cho chúng ta. Đó chính là sự phát triển của môi trường và xã hội, với sự chuyên môn hóa và phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn bao giờ hết. Sự sáng tạo thật sự đòi hỏi phải giải phóng tinh thần con người và phát triển những tiềm năng riêng biệt của mỗi cá nhân.

Xã hội mới của những cá nhân hợp tác

Chúng ta quen nghĩ rằng sự phồn vinh xuất phát từ những tổ chức lớn mà cho dù có tự do hay cá nhân đến mấy đi nữa cũng không thể tránh được hệ thống cấp bậc.

Suy nghĩ đó đã lỗi thời. Sự phát triển ngày nay xuất phát từ cá nhân và những nhóm nhỏ, liên kết với các nhóm khác có những kỹ năng bổ khuyết cho họ. Vị trí của các nhóm khác này như thế nào – họ là một phần trong cùng tổ chức, họ là một tổ chức khác, hay họ không thuộc một tổ chức nào cả - điều này càng ngày càng không quan trọng.

Có một mạng lưới biến ảo đang chuyển động giữa những cá nhân và nhóm riêng của họ trong quan hệ với những cá nhân

và những nhóm khác. Họ hợp tác với nhau không phải vì ai bảo họ phải làm thế, không phải vì tinh thần tập thể, mà bởi vì việc đó có lợi cho họ. Cá nhân hợp tác để làm giàu. Cái lợi mà họ có được dựa trên sự chuyên môn hóa, và nói cho cùng, chính là dựa trên cá nhân.

Nhân đây tôi muốn giới thiệu về một thuật ngữ mà tôi sẽ sử dụng trong suốt phần còn lại của cuốn sách này. Khi tôi nói về một "cá nhân", xin hãy hiểu rằng tôi đang muốn nói về "cá nhân và đội nhóm của họ".

Không phải là châu chấu đá xe

Gần đây, Charles Handy có viết một cuốn sách nói về thế giới của "châu chấu đá xe". "Xe" ở đây là những tổ chức lớn. "Châu chấu" ở đây là những người mà ông gọi là "những người độc lập", những tổ-chức-một-người như các nhà văn, nhà tư vấn, nghệ sĩ... Ông nhận thấy số người độc lập này ngày càng gia tăng, khi những người như ông rời bỏ các tổ chức để trở thành những nhà kinh doanh độc lập. Handy đem đến cho họ những lời khuyên hữu ích làm thế nào để tồn tại bên ngoài một tổ chức.

Handy đã đúng khi nói rằng số lượng "châu chấu" đang ngày càng gia tăng. Nhưng nếu chỉ nói như thế sẽ không hình dung được tầm quan trọng của sự gia tăng đó. Nếu tất cả những gì họ làm chỉ là rời tổ chức này rồi lại bán sức lao động cho tổ chức khác thì nền kinh tế xã hội sẽ không thay đổi gì nhiều. Chủ nghĩa cá nhân vẫn sẽ chỉ giới hạn bên lề của nền kinh tế.

Những con người 80/20 không phải là "châu chấu". Những con người 80/20 không phải là những tổ-chức-một-người. Những con người 80/20 có hoài bão cao hơn là đem bán sức lao động. Những con người 80/20 hợp tác với nhau, và với cả "châu chấu" lẫn "xe", để tạo nên những tổ chức xã hội hay những doanh nghiệp mới có siêu năng suất thật sự.

Những con người 80/20 không ngừng bổ sung thêm vào dòng phát triển. Họ để lại những sản phẩm hay những tổ chức có thể đem đến những sản phẩm hay những tổ chức khác thậm chí còn tốt hơn.

Những con người 80/20 không phải là những con người độc lập cô đơn. Họ hợp tác với những người khác để tạo nên những tổ chức mới. Những tổ chức này không phải là "xe" mà là một cái gì đó khác hơn. Có thể gọi chúng là "máy bay" nếu bạn thích, miễn là một cái gì đó nhanh chóng và mạnh mẽ.

Nói cho cùng thì sự hoán dụ này cũng có thể bị loại bỏ. Mỗi người là duy nhất, cũng như những tổ chức mà họ tạo ra cũng là duy nhất. Những tổ chức 80/20 mới phản ánh cá tính của mỗi cá nhân. Tổ chức phục vụ cho cá nhân chứ không phải ngược lại. Những tổ chức 80/20 là kết quả của nỗ lực chung, của cả nhóm cá nhân. Cá nhân kiểm soát sự tập trung này và những giá trị thặng dư mà nó tạo ra.

Tại sao sự vươn lên của cá nhân lại thú vị đến thế?

Tại sao tôi lại hứng thú với sự vươn lên của cá nhân? Một phần vì đó là một cách nhìn hợp lý vào thực tế với những vấn đề mà cho đến nay chúng ta vẫn còn đang vất vả tìm cách thích nghi với những quan điểm và cách tư duy hiện tại của chúng ta.

Ví dụ, vài năm qua người ta bàn tán rất nhiều về "tài sản trí tuệ" và tầm quan trọng ngày càng tăng của nó so với tài sản tài chính. Khái niệm này khá trực giác nhưng cũng rất hữu ích, dù đồng vốn "thực" vẫn là mối quan tâm hàng ngày của các CEO và thị trường tài chính.

Nghịch lý này có thể được giải thích như thế nào? Đơn giản hãy nhận ra rằng tài sản trí tuệ thuộc về cá nhân chứ không phải tập đoàn. Tài sản trí tuệ chỉ có thể được tạo ra bởi cá nhân. Ngoài bằng sáng chế, thương hiệu và sự công nhận của pháp luật (điều này luôn luôn rất quan trọng), tài sản trí tuệ sẽ không có giá trị gì trừ phi chúng được đổi mới hàng tháng, hàng tuần, hàng ngày.

Tầm quan trọng ngày càng tăng của tài sản trí tuệ có thể góp phần giải thích tại sao quyền lực của cá nhân ngày càng tăng trong khi sức mạnh của hệ thống tập đoàn ngày càng giảm. Việc biến tài sản trí tuệ thành sở hữu tập đoàn, hay xem như cả hai là một, cũng giống như đổ rượu mới vào bình cũ. Những tài sản trí tuệ giá trị nhanh chóng trở thành những tài

sản thật sự do cá nhân nắm giữ. Ví dụ, những tài sản trí tuệ mà Bill Gates tạo ra có thể xấp xỉ bằng giá trị cổ phần Microsoft thuộc sở hữu cá nhân của ông.

Trước đây chưa bao giờ có nhiều cá nhân ghi dấu cá tính của mình trên thế giới nhiều như hiện nay. Song tôi tin rằng nếu đếm số người tạo nên những tài sản quan trọng và sự phồn vinh thịnh vượng cho người khác, có lẽ chỉ có khoảng 10, 20, hay 100 người có thể làm điều đó.

Một trong những mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là để thuyết phục một số lớn cá nhân thử bắt tay vào tạo nên một cái gì đó mới mẻ và giá trị hơn. Dù chỉ có rất ít người sẽ thật sự làm việc này nhưng hầu hết mọi người đều có thể làm, nếu họ thật sự muốn. Tôi sẽ mô tả làm thế nào để làm được điều đó trong Phần II. Bạn sẽ rất hào hứng khi phát hiện ra một cái gì mà mình có thể làm rất giỏi, phát hiện ra một ý tưởng phù hợp với tài năng của mình và lại có thể áp dụng tốt, phát hiện ra những người khác có thể làm việc với bạn để phát triển ý tưởng đó và làm cho nó trở nên có giá trị đối với khách hàng.

Trước đây, đại đa số mọi người cảm thấy việc tạo lập một doanh nghiệp mới là vô cùng khó khăn hay thậm chí là không thể được. Không có vốn, không có người quản lý, không có công nghệ, không có ý tưởng. Những thành phần quan trọng này đã bị độc quyền bởi các tập đoàn lớn. Hầu hết mọi người không nhận ra rằng ngày nay, những rào chắn đó không còn nữa. Họ nghĩ tạo lập một doanh nghiệp rất rủi ro và phiền toái. Họ đã sai lầm. Những rào chắn đó xuất phát từ chính bản thân họ trong một kỷ nguyên đã qua.

Nếu bạn muốn tạo ra một cái gì mới và giá trị, bạn hoàn toàn có thể. Tất cả những gì bạn cần là những ý tưởng đúng đắn, con người thích hợp, cùng sự quyết đoán và thông minh vừa phải. (Quá thông minh thường cũng không tốt).

Một điểm rất quan trọng nữa là nhiều người tạo ra những doanh nghiệp mới giá trị lại không được tưởng thưởng về điều đó. Trong cuốn sách này bạn sẽ gặp nhiều ví dụ về các nhà quản trị và những cá nhân sáng tạo khác thật sự làm nên sự thay đổi – đôi khi có thể đo bằng hàng chục hay hàng trăm triệu đôla – và bản thân họ hầu như không nhận được gì cả. Đôi khi, vì lý do xã hội hay từ thiện, những nhà sáng tạo này vui vẻ cho đi mà không nhận. Tuy nhiên, đa số họ là những nhà quản lý làm việc trong các tập đoàn vị lợi, ở đây những lợi nhuận mà họ làm ra phần lớn chảy vào túi các nhà đầu tư thụ động.

Tại sao lại thế? Bởi vì những nhà sáng tạo này không nhận thức được cá nhân họ đã tạo ra một giá trị lớn đến mức nào. Họ nghĩ rằng tập đoàn của họ mới là nguồn tài sản cơ bản, và họ nghĩ như thế là công bằng khi họ không nhận được gì hơn một số lượng kha khá. Tôi hy vọng có thể thuyết phục được những người này – bạn có thể là một trong số họ - sử dụng sức mạnh của mình để có được một phần thưởng xứng đáng với những gì họ đã tạo ra.

Nếu có một khoảng cách quá lớn giữa những người tạo ra giá trị và những người được nhận giá trị, nền kinh tế sẽ bị bóp méo và sự phát triển sẽ chậm hơn tốc độ mà lẽ ra nó có thể có được. Nếu những cá nhân sáng tạo được tưởng thưởng xứng đáng, họ sẽ tiếp tục sáng tạo thêm nhiều nhiều nữa, bởi

vì họ có cả động lực tinh thần lẫn vật chất. Và điều đó sẽ khuyến khích những nhà sáng tạo khác tiếp tục tiến lên.

Một hiện tượng mới: Tỷ phú 80/20

Nguyên lý 80/20 đã tạo ra cả một hiện tượng mới: những nhà tỷ phú 80/20. Những nhà lãnh đạo của các tập đoàn lớn như Black Entertainment Television, Oracle hay Goldman Sachs vừa là các nhà quản trị vừa là những ông chủ tỷ phú.

Với hầu hết mọi người, những tập đoàn này trông có vẻ khác biệt với các tập đoàn khác như General Motors hay IBM duy nhất ở giá trị cao hơn của chúng. Nhưng thật ra, những tập đoàn mới do chính chủ nhân của chúng quản lý, nơi các nhà quản trị sở hữu không phải là các tùy chọn hay những số vốn nhỏ xíu mà là hàng tỷ đôla cổ phần, có một đặc điểm rất đặc biệt. Chúng là công cụ của những người sáng lập, tác động trực tiếp đến thị trường vốn không phải bằng số vốn mà bằng giá trị cổ phần của chúng. Nếu không có nguyên lý 80/20, những tập đoàn xoay-quanh-cá-nhân này hẳn không thể tồn tại được.

Tôi nói ra điều này nghe có vẻ lố bịch, nhưng đó là sự thật: Những gì Bill Gates và các nhà tỷ phú khác đã làm, bạn hoàn toàn có thể làm được, dù có thể là ở một quy mô khiêm nhường hơn. Bạn không cần phải là một thiên tài kỹ thuật. Nhưng bạn cần phải biết cách sử dụng nguyên lý 80/20 một cách sáng tạo.

Ưu thế thuộc về cá nhân chứ không phải những tập đoàn lớn

Trong thế kỷ XX, nguyên lý 80/20 chủ yếu được sử dụng bởi những tập đoàn lớn để củng cố vị trí độc tôn của họ trong những thị trường được lựa chọn. Trong bất cứ một thị trường nào, luôn luôn có chưa tới 20% tổng số công ty chiếm đến 80% giá trị thị trường. Về cơ bản, mỗi thị trường toàn cầu có khoảng 2 hoặc 3 nhà sản xuất chiếm ưu thế tại Mỹ, và 1 hoặc 2 từ các nước khác. Ví dụ, thị trường xe hơi chủ đạo tập trung vào Ford, General Motors và Chrysler, với Toyota là một đối thủ nước ngoài chính. Người ta thường nghĩ rằng nguyên lý 80/20 sẽ thiên về sự tập trung và kích thước tập đoàn.

Tôi cũng không tránh khỏi giả định này. Khi tôi xuất bản cuốn *Nguyên lý 80/20* vào năm 1997, cuốn sách áp dụng nguyên lý 80/20 cho công việc và cho con người, nhưng không phải cho con người trong công việc. Phần áp dụng nguyên lý 80/20 trong công việc nói về các nhà quản trị áp dụng nguyên tắc này cho lợi ích của tập đoàn hay công ty họ. Phần áp dụng nguyên lý 80/20 cho con người nhằm khuyến khích chất lượng cuộc sống và hiệu quả cá nhân chứ không phải nhằm phát triển một doanh nghiệp với cá nhân là trung tâm.

Với cuốn *Con người 80/20,* chúng ta bước sang một thế giới khác. Ở đây, một người có thể xoay chuyển một thị trường hiện hữu bằng cách tập trung vào một phần nhỏ trong đó – phần đem lại lợi nhuận nhiều nhất. Thay vì một công ty độc

quyền thị trường, chúng ta tìm kiếm 20% hữu lợi nhất có khả năng phát sinh 80% lợi nhuận. Chúng ta có thể tìm thấy 20% (hoặc 5% hay chỉ 1%) số khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, khu vực địa lý, sản phẩm và hoạt động… đem lại lợi nhuận cao nhất. Ví dụ: Nếu toàn bộ lợi nhuận của bạn phát sinh từ việc đóng nhãn sản phẩm thì tại sao phải quan tâm đến việc sản xuất, phân phối hay tiếp thị làm gì?

Điều gì xảy ra trong thế giới mới này? Các thị trường cất cánh. Những gì trước kia chỉ là một thị trường nay có thể trở thành hàng chục hoặc hàng trăm, theo đúng nghĩa đen. Tuy nhiên, đa số lợi nhuận được tạo ra chỉ ở một số, hoặc có thể chỉ một hay hai, thị trường này.

Intel và Microsoft có thể kiếm được lợi nhuận ở nhiều thị trường, nhưng họ lại tập trung vào việc sản xuất chip và phát triển phần mềm, chừa lại tất cả những công việc nặng nhọc khác – đại đa số khổng lồ của hoạt động vật lý và đầu tư trong thị trường máy tính – cho các công ty khác.

Vì những tay chơi mới không cần tham gia mọi sản phẩm hay mọi hoạt động nên họ có thể lựa chọn những sân chơi tốt nhất cho mình. Một thiểu số hoạt động nhỏ có thể đem lại đa số lợi nhuận. Và như vậy nguyên lý 80/20 không hề ủng hộ những nhà độc tài cũ quy mô lớn hay những tập đoàn già cỗi mà ngược lại, nó nghiêng về những cá nhân bắt đầu các doanh nghiệp mới.

Tất cả những sự đầu tư nhỏ bé này có giá trị như thế nào, khi một cá nhân khôn ngoan có thể áp dụng nguyên lý 80/20 cùng một số vốn rất nhỏ để nắm bắt những điểm nóng trong một thị trường? Đầu tư trở thành một cái bẫy. Một công

ty lớn và cơ cấu của nó trở thành nghĩa vụ chứ không phải tài sản. Nguyên lý 80/20 mở cửa với tất cả các thế giới mới, đặc biệt và ưu tiên cho những công ty nhỏ, những công ty mới, và trên hết là cho các cá nhân.

Bản chất của nguyên lý 80/20 là nó bao quát toàn bộ khán đài – ở mức trung bình – và tìm ra những chỗ ngồi tốt nhất trong khán đài đó. Nó tìm kiếm những mảnh vụn nhỏ nhất có thể nhưng lại mang giá trị lớn nhất có thể. Trong kinh doanh, mảnh vụn nhỏ nhất của sự sáng tạo giá trị trở thành những cá nhân giàu trí tưởng tượng – và giá trị lớn nhất có thể có được nhờ cá nhân đó, thường là thông qua công ty hay tập đoàn mà người đó sở hữu.

Có phải chúng ta đã đến gần điểm mốc?

Một "điểm mốc" là nơi một sản phẩm, một khuynh hướng, hay một thái độ, từ lúc còn bị hạn chế trong một nhóm tiểu văn hóa hay một khu vực nhỏ bắt đầu biến đổi thành một hiện tượng đại chúng. Điểm mốc là một ranh giới vô hình mà một khi đã vượt qua, mọi thứ sẽ được thay đổi, có thể là mãi mãi.

Một căn bệnh, chẳng hạn như bệnh cúm hay bệnh AIDS, trở thành một dịch bệnh. Quan hệ tình dục trước hôn nhân trở thành một phần trong nền văn hóa của giới trẻ hiện nay. Nước trở thành hơi nước. Điện thoại di động trở nên phổ thông.

Có phải sự vươn lên của cá nhân đã đến gần một điểm mốc? Tôi nghĩ vậy.

Khuynh hướng tăng tốc của 20 năm qua – đặc biệt là sự gắn kết giữa giá trị với tài sản và sở hữu, sự phát triển của gia công và liên minh, sự tái xuất hiện của các nhà quản lý tự làm chủ, và sự sáng tạo của những hệ thống kinh tế mới vượt qua những ranh giới doanh nghiệp cá nhân – tất cả đều đem đến sức mạnh và của cải cho những con người sáng tạo, và biểu thị tiềm năng của một nền kinh tế khác biệt. Nếu chúng ta không vượt qua điểm mốc, cá nhân sẽ làm giàu hay sẽ được nhận những phần thưởng phi tiền tệ bên trong hệ thống kinh tế quen thuộc của chúng ta.

Nhưng nếu chúng ta vượt qua điểm mốc, chuyện gì sẽ xảy ra? Khi đó mọi thứ sẽ như thế nào?

Chúng ta không thể biết chắc được. Bản chất của sự chuyển tiếp đầy kịch tính là chúng tạo ra một cái gì đó hoàn toàn khác, không thể đoán trước bằng phương pháp loại suy đơn giản những khuynh hướng trong quá khứ. Ai có thể biết được việc trồng trọt và thuần hóa nuôi dưỡng thú vật sẽ dẫn đến vua chúa, thầy tế và nông nô cũng như những kiến trúc và đế chế vĩ đại? Ai có thể biết được xã hội phong kiến đó sẽ trở nên lỗi thời và lạc hậu trước những bộ máy hơi nước? Hay ai có thể biết được sự quản lý cần thiết ban đầu cho các đường sắt sẽ dẫn đến những quy trình sản xuất hàng loạt, chiến tranh toàn diện, bộ máy quan liêu và xã hội tiêu thụ?

Tuy nhiên, tôi linh cảm rằng chúng ta sẽ có thể nhìn thấy những thay đổi bất ngờ. Tập trung nền kinh tế và xã hội xung quanh cá nhân sẽ là một điều tốt. Nhưng nếu nó kích động sự sụp đổ hàng loạt vĩnh viễn của các thị trường chứng khoán trên thế giới thì sao? Không một sự thay đổi kinh tế xã hội lớn

nào có thể tránh được những tác động tiêu cực về một khía cạnh nào đó.

Chuyển tiếp sang phần II

Phần II – chín điểm cốt lõi của thành công 80/20 trong công việc – cho thấy bạn có thể tạo ra những gì mới mẻ và giá trị như thế nào. Mỗi chương sẽ nói về một điểm. Trong phần II này, bạn sẽ gặp rất nhiều con người 80/20 trong thế giới thực, những con người sáng tạo đã kết hợp với những người khác để tạo nên một sức mạnh thống nhất.

Phần 2

Chín điểm cốt lõi của thành công 80/20 trong công việc

Đọc như thế nào là tốt nhất?

Trong phần II này, mỗi chương sẽ nói về một trong chín điểm cốt lõi để đạt được thành công 80/20 trong công việc.

Chương 3 đến Chương 6 tập trung vào việc xác định những lĩnh vực thích hợp với bạn và điều đó sẽ đem lại lợi nhuận khổng lồ cho bạn cũng như những người hỗ trợ bạn. Chúng ta sẽ khám phá:

- Lĩnh vực sáng tạo nhất của bạn (Chương 3)
- Ý tưởng mới tốt nhất cho việc kinh doanh (Chương 4)
- Những yếu tố quan trọng làm phát sinh siêu lợi nhuận (Chương 5)
- Thời gian có thể đem đến sự đổi mới như thế nào (Chương 6)

Khi đọc, bạn hãy cố gắng tưởng tượng ra nhiều dự án mới mà bạn muốn tạo dựng. Vào cuối Chương 6, hẳn bạn đã có thể mường tượng được một số doanh nghiệp tiềm năng mới và quyết định mình nên xây dựng doanh nghiệp nào.

Nhưng đừng vội vàng kết luận. Có thể là bạn đã có sẵn một dự án nào đó trong đầu. Từ từ đã. Hãy kiểm tra vô số khả năng khác. Hãy chơi đùa và tung hứng những ý tưởng khác nhau.

Chương 7 đến Chương 10 tập trung vào những thành phần chủ chốt để bắt đầu dự án mới của bạn:

- Con người (Chương 7)
- Công ty hiện tại của bạn (Chương 8)

- Các công ty khác (Chương 9)
- Vốn (Chương 10)

Chương 11 hướng dẫn bạn làm thế nào để đạt đến giai đoạn phát triển thứ hai và làm nên khúc khải hoàn.

Hãy đọc từng chương một và tập trung hoàn toàn cho nó. Hãy nghiền ngẫm các ý tưởng và suy đi nghĩ lại về chúng trước khi tiếp tục.

Hãy nhờ một người bạn hoặc một đồng sự kinh doanh tương lai giúp đỡ bạn. Hãy tự mình đọc từng chương một, nhờ người bạn hay người đồng sự đọc lại chương đó, và rồi hai người hãy ngồi lại để chia sẻ và tổng kết những phát hiện của hai người trong mỗi chương sách.

Hãy tận hưởng sự thách thức! Hãy chắp cánh cho khả năng sáng tạo của bạn! Ngay bây giờ!

3 Sử dụng 20% sáng tạo nhất của bạn

"Trên hết, hãy thành thật với bản thân
Nếu không thì bạn sẽ không thành thật với ai cả".

William Shakespeare, *Hamlet*

Hãy thành thật với bản thân – nhưng bạn nên thành thật với "bản thân" nào?

Bản thân là người đã bỏ thời gian và đổ mồ hôi nước mắt để không được gì cả ư? Bản thân là người luôn tuân theo những khuôn mẫu hành vi tồi tệ ư? Bản thân là người luôn theo sau đám đông, bỏ ra phần lớn hay toàn bộ thời gian để thích nghi với ý hướng của người khác ư? Bản thân tự động của chúng ta ư? Cái bản thân không thể đạt được gì hơn mức bình thường? Cái bản thân không hề có chút gì cá nhân cả?

Không. Bản thân mà chúng ta phải thành thật chính là bản thân thật sự riêng biệt và hữu ích của chúng ta, bản thân duy nhất của chúng ta, bản thân tích cực, giàu sáng tạo và tưởng tượng phong phú của chúng ta, chiếm phần chưa đến 20% và góp phần tạo nên hơn 80% hạnh phúc của chúng ta.

Trước tiên, chúng ta phải tìm kiếm bản thân này, để có thể nhận thức được một số ít ỏi những phẩm chất quan trọng sống còn bên trong mỗi người. Sau đó chúng ta phải nuôi dưỡng và phát triển 20% này lên. Và chỉ có khi đó, chúng ta mới có thể làm cho thế giới và chính mình giàu có hơn được.

20% đỉnh năng lực

Điều gì đã làm nên những nhà quản trị lớn hay các nhà lãnh đạo vĩ đại? Các chuyên gia tâm lý gọi đó là những "đỉnh cao năng lực", còn tôi gọi đó là "20% đỉnh năng lực". Một đỉnh năng lực là một ưu điểm đặc trưng mạnh mẽ của mỗi người. Vấn đề ở đây là phải huấn luyện và phát triển đỉnh năng lực đó của bạn sao cho nó đạt đến mức tiêu chuẩn của Thế vận hội Olympic.

Liệu các nhà tâm lý trong công ty bạn, những người có quyền quyết định liệu bạn hay một ai khác trong danh sách ứng viên ngắn ngủi sẽ giành được vị trí cao nhất, muốn tìm kiếm những con người trung bình khá hay họ muốn những kẻ lập dị? Đáng ngạc nhiên là họ lại thích loại người thứ hai hơn. Các nhà tâm lý muốn có những tính cách bất thường, với một vài điểm ưu việt tuyệt đối. Nếu bạn có được điều đó thì hẳn

họ sẽ không buồn quan tâm đến cả một danh sách dài những việc mà bạn không làm tốt được.

Gurnek Bains, người đứng đầu YSC, một công ty hàng đầu về tâm lý doanh nghiệp, giải thích: “Bất cứ một nhà lãnh đạo quan trọng nào cũng không phải là một người khá đều. Họ là những nhân vật rất đặc biệt, nếu không muốn nói là hơi lập dị. Những viên giám đốc giỏi nhất có những đỉnh năng lực xuất sắc và những điểm yếu cũng tồi tệ không kém”.

Nhà tâm lý Michael Maccoby đồng ý với ý kiến trên. Ông lưu ý về một số nhà lãnh đạo “siêu sao” ngày nay và sự không cân xứng của họ: “Các nhà quản trị ngày nay – những siêu sao như Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs, Jeff Bezos và Jack Welch – thuê người đại diện, viết sách, chấp nhận những cuộc phỏng vấn tự phát, và chủ động quảng cáo cho những triết lý cá nhân của họ… [Họ] là những ví dụ gần gũi của loại cá tính mà Sigmund Freud gọi là tính tự yêu mình”.

Maccoby cho biết “những người tự yêu mình đầy năng lực” như vậy có một tầm nhìn rộng lớn và lòng tự tin mãnh liệt, họ có gần như mọi thứ ngoại trừ tinh thần đồng đội. Hầu hết họ không được đánh giá cao về trí thông minh cảm xúc hay khả năng lắng nghe người khác.

Khuyết điểm của họ được giải quyết bằng cách tìm những người khác có khả năng trong những lĩnh vực đó. Không phải tất cả những người 80/20 đều là “những kẻ ích kỷ tài giỏi”, nhưng nhiều siêu sao có thể trở thành siêu sao chính xác bởi vì con người họ không cân bằng. Họ có 20% đỉnh năng lực đủ mạnh để vượt qua tất cả, dù thật sự là những nhà lãnh đạo thành công thuộc loại này luôn luôn có một nhóm người dọn dẹp những thứ linh tinh xung quanh họ.

Gia công 80% của bạn

Một trong những khuynh hướng quan trọng gần đây trong kinh doanh là gia công. Các công ty thực hiện gia công bằng cách giao cho các công ty khác làm những việc mà họ không muốn làm và/hoặc những việc đem lại lợi nhuận trên vốn thấp. Trường hợp lý tưởng, các công ty cho gia công toàn bộ "số nhiều vặt vãnh" 80% công việc và dồn hết sức vào "số ít quan trọng" 20% điểm mạnh của họ.

Người ta cũng có thể làm tương tự như thế. Hãy tìm 20% (hoặc ít hơn) những việc mà bạn đặc biệt giỏi, và nhờ người khác làm những gì còn lại.

Ít nhất là trong một chừng mực nào đó, những người giàu có và nổi tiếng luôn luôn làm như vậy. Bạn không bao giờ nhìn thấy Madonna đứng xếp hàng mua đồ tại siêu thị hay ở văn phòng thị thực. Những quan chức quan trọng có khuynh hướng ít tốn thời gian kẹt xe hơn tất cả chúng ta. Các nhân vật nổi tiếng sống thoải mái không hề gặp phải những chuyện rác rưởi luôn khiến chúng ta càu nhàu (có thể tự họ cũng xả rác đấy, nhưng đó là chuyện khác rồi).

Tất cả chúng ta đều có thể "xuất khẩu" phần lớn của chính mình. Nếu bạn không giỏi một việc gì đó thì đừng làm. Hãy tìm ai đó làm giúp bạn, hoặc hãy mặc kệ nó. Tại sao phải bỏ công sức vất vả chỉ để đạt một kết quả tầm thường? Có những cách tốt hơn để sử dụng thời gian, sức lực, và bản chất con người của chính bạn.

Mỗi người có những 20% đỉnh năng lực khác nhau

Đây là một sự thật mà ai cũng biết nhưng ít ai chú ý. Trong số hàng tỷ người trên thế giới, chỉ có những cặp song sinh

đồng nhất mới có cùng vật chất di truyền. Nhưng ngay cả những cặp song sinh đồng nhất cũng có những kinh nghiệm khác nhau, sự lĩnh hội khác nhau và tình cảm khác nhau. Con người là sinh vật khác biệt và chuyên biệt nhất trong số các giống loài trên thế giới. Cũng có những loài kiến và linh dương rất "cá nhân", nhưng vấn đề cá tính đạt đến cực điểm là ở loài người.

Nhưng hầu hết cuộc đời chúng ta lại phủ nhận cá tính của mình và cố gắng giả vờ rằng mình cũng giống như mọi người khác. Như thế có kỳ quặc không?

Những con người sáng tạo lại càng khác biệt hơn. Họ có cá tính cao hơn. Chính xác hơn là: Họ sử dụng cá tính của mình nhiều hơn. Họ nhận thức được nó. Họ dành nhiều không gian cho nó. Họ trau dồi nó. Họ biết ở đâu nó có thể được sử dụng hiệu quả nhất.

Những cá nhân sáng tạo ít chịu thích nghi. Họ ít chịu nhượng bộ "thực tế", những thực tế được người khác ấn định vào thời điểm đó.

George Bernard Shaw hiểu rõ điều đó: "Một người 'biết chuyện' sẽ thích nghi bản thân với thế giới. Một người 'không biết chuyện' luôn khăng khăng tìm cách làm cho thế giới phải thích nghi với mình. Vì vậy, tất cả những tiến bộ đều phụ thuộc vào những người không biết chuyện". Và định nghĩa của "không biết chuyện" ở đây chính là "sáng tạo".

Nếu bạn muốn sáng tạo, trước tiên bạn phải tìm kiếm và nuôi dưỡng 20% đỉnh năng lực của mình. Nếu bạn muốn tạo nên một doanh nghiệp mới, đừng bắt đầu bằng cách suy nghĩ về kinh doanh. Hãy bắt đầu bằng cách suy nghĩ về chính bản thân mình.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Rachel là một phụ nữ 50 tuổi. Mảnh mai và xinh đẹp, trông bà trẻ hơn tuổi thật đến 10 tuổi. Bà đi xe đạp và nuôi vô số mèo trong nhà. Bà bị say xe nếu xe chạy quá nhanh.

Trong 8 năm, bà là giám đốc điều hành của một công ty nổi tiếng chuyên về quần áo nữ. Dưới sự quản lý của bà, doanh số tăng gấp đôi và lợi nhuận tăng gấp 15 lần. Mức lợi nhuận trên vốn của bà đến 50-60% và bà không hề xin thêm vốn; toàn bộ số vốn mở rộng của bà đều được phát sinh nội bộ. Bà đã đem đến cho công ty mẹ của mình vô số cổ tức.

Rachel tham gia công ty khi thương hiệu của họ gần như đang ngắc ngoải. Bà đã nỗ lực hồi sinh và phát triển nó trở lại. Bà đã khởi phát lại được hai thương hiệu từ con số không.

Trong một ngành kinh doanh công nghệ thấp như vậy, những mối quan tâm của Rachel thực tế đến mức ngạc nhiên. Không như các nhà cung cấp quần áo khác trong ngành, công ty của bà đem gia công sản xuất tất cả mọi loại quần áo. Bà nói: “Tại sao tôi lại phải tự mình sản xuất khi việc đó không đem lại lợi nhuận bao nhiêu?”. Sức cạnh tranh chính của bà nằm ở khâu thiết kế và bán hàng, và cả hai khâu này đều không cần nhiều vốn. Quần áo được đem bán lẻ thông qua các cửa hàng. Rachel trả tiền thuê mặt bằng dựa trên lợi nhuận thu được và không gian thuê chỗ, nhưng bà sử dụng rất hiệu quả nguồn vốn đầu tư cho các cửa hàng này. Bà thuê

một giám đốc thiết kế cực giỏi, song hầu hết công việc thiết kế cũng vẫn được gởi gia công.

Rachel thu hút tôi vì nhiều lý do và chúng ta sẽ theo gót bà trong suốt Phần II này. Điều tôi muốn nói ở đây là: Bà đã bắt đầu như thế nào?

"Tôi nghỉ học từ rất sớm", bà giải thích. "Tôi không giỏi được môn nào trừ môn toán. Tôi nghĩ lúc đó tôi chán học. Tôi không thấy những môn học đó có gì liên quan với những gì mình muốn làm trong tương lai cả".

Bà kể tiếp, "Tôi rất thích quần áo. Tuy nhiên, tôi không đủ tiền mua nhiều quần áo đẹp, vì vậy nên tôi quyết định sẽ bán thay vì mua chúng. Công việc đầu tiên của tôi là bán hàng cho một hệ thống cửa hàng lớn ở Miami. Tôi thích không khí làm việc ở đó. Chúng tôi như một gia đình lớn. Việc kinh doanh luôn luôn thay đổi và luôn có những điều mới mẻ. Tôi bắt đầu hiểu thế nào là "đẹp". Phong cách và thị hiếu là những chất lượng mà bạn có thể phát triển được.

"Trong quá trình học hỏi, tôi chuyển từ cửa hàng này sang cửa hàng khác. Đầu tiên là mỹ phẩm và nước hoa. Sau đó là nữ trang. Kế đến là quần áo thời trang, phần nhiều từ châu Âu, chẳng hạn như Mary Quant. Cuối cùng tôi được chuyển đến phòng Thiết kế. Những bộ quần áo xinh đẹp tuyệt vời bằng những chất liệu vô cùng đặc biệt với mức giá "trên trời". Bán hàng cho những phụ nữ giàu có thật sự rất thú vị!

"Tôi không định làm chuyện đó. Đó không phải là công việc của tôi, nhưng một ngày nọ, tôi rảnh rỗi ngồi đếm số lợi nhuận biên sai mà chúng tôi thu được. Tôi nhìn các đơn hàng và nhận ra có một số mặt hàng mang đến lợi nhuận nhiều hơn. Đó gần như là những mặt hàng đắt giá nhất.

"Theo bản năng tự nhiên, những người có nhiều tiền luôn muốn có những gì tốt nhất và không quan tâm đến giá cả. Tôi nhớ lúc đó tôi đã nghĩ: 'Thật thú vị. Đó là mặt hàng đắt tiền nhất, đem đến lợi nhuận cao nhất, trong khi việc bán chúng cũng dễ dàng, đôi khi còn dễ bán hơn cả những mặt hàng rẻ tiền'. Vì vậy, nếu cửa hàng của chúng tôi muốn có lời nhiều hơn, chúng tôi nên tập trung hơn vào những mặt hàng này. Nhưng bạn biết đấy, thực tế là lợi nhuận biên sai trên các mặt hàng này cũng cao nhất, vì vậy nên chúng tôi thắng cả hai phía. Chúng tôi bán được nhiều hơn, đồng thời lợi nhuận trên từng đồng vốn của chúng tôi cũng nhiều hơn. Đó là lúc tôi quyết định rằng mình sẽ luôn luôn bỏ nhiều công sức nhất cho những mặt hàng có lợi nhuận cao nhất.

"Tôi lưu ý thấy một điều khác nữa. Quãng thời gian tệ hại nhất là khi chúng tôi phải treo bảng hạ giá. Và chúng tôi luôn phải bán hạ giá nhiều hơn mong đợi. Ý tôi là số lượng quần áo bán hạ giá nhiều hơn và mức giá hạ cũng nhiều hơn, để có thể nhanh chóng thoát khỏi chúng. Chúng ta luôn luôn quá lạc quan, hay ít nhất là các giám đốc của chúng ta. Đôi khi tôi tự hỏi nếu thế thì làm sao chúng ta có thể kiếm tiền được.

"Và lúc đó tôi đã tự nhủ rằng nếu tôi là một giám đốc, tôi sẽ bi quan hơn. Tôi sẽ hy vọng bán được ít hơn với đúng giá, và nhiều hơn với những lần hạ giá lớn. Như thế tôi sẽ kiếm được lợi nhuận nhiều hơn mong đợi chứ không phải ít hơn.

"Bạn có thể nói là tôi quá mơ mộng viển vông. Một cô gái không có thư giới thiệu và không có tiền thì sẽ chẳng bao giờ trở thành giám đốc được. Nhưng tôi biết mình có thể làm được. Tôi biết nếu trở thành giám đốc thì mình sẽ là một nữ giám đốc tuyệt vời. Đó không phải là ba hoa, tôi chẳng bao giờ

nói gì với ai cả, kể cả người bạn thân nhất của mình. Nhưng tôi biết mình có thể làm được điều đó. Tôi biết mình có khiếu lựa chọn quần áo, và tôi biết mình có thể làm những con tính cộng tốt hơn bất cứ ai khác. Tôi biết đó chính là tôi. Và tôi biết tôi sẽ là 'tôi' nhiều hơn nữa nếu tôi có thể làm một giám đốc quản lý chứ không phải một cô nhân viên bán hàng.

"Và cuối cùng tôi đã quyết định. 'Này Rachel', tôi tự nhủ, 'mày sẽ trở thành giám đốc'. Tôi rất thích câu chuyện về Cô bé Lọ lem: 'Mày sẽ đi đến vũ hội'. Và thế là tôi đi. Giai đoạn khó khăn nhất với sự nghiệp hiện tại của tôi chính là lúc đó. Trời ạ, tôi đang thách thức số phận hay sao?"

Những người sáng tạo không bị ruồng bỏ

Rachel kể với tôi: "Quả là hơi kỳ quặc, nhưng tôi thật sự cảm thấy là chính mình hơn khi ở nơi làm việc. Thật sự, ở đó tôi cảm thấy mình là chính mình còn hơn cả ở nhà. Tôi có thể bộc lộ mình nhiều hơn. Công việc, con người, và tôi… Mọi thứ hòa quyện với nhau. Bạn nói sáng tạo là một việc khó khăn ư? Tôi không đồng ý. Khi ở nơi làm việc, tôi thấy sáng tạo là điều dễ nhất trên thế giới này".

Để phát huy khả năng sáng tạo, bạn phải là chính mình. Nếu bạn làm việc cho một công ty mà bạn không được là chính mình, bạn cũng có thể sáng tạo nhưng hiệu suất công việc sẽ chỉ là gượng gạo khi bạn không thoải mái. Bạn có thể làm được nhiều, nhiều hơn thế ở một nơi nào khác.

Hãy tưởng tượng một nơi mà bạn có thể làm việc đạt năng suất cao nhất. Và hãy tạo ra nó!

Câu chuyện của Bjorn-Ingvar

Một trong các bạn thân của tôi có một anh bạn người Thụy Điển tên là Bjorn-Ingvar. Vào đầu những năm 1980, người này vui vẻ làm một giáo sư trợ giảng môn tiếng Anh ở Đại học Göteborg. Anh cũng là một thành viên tận tụy của giáo đoàn nhà thờ Lutheran gần nơi anh ở. Nhà thờ thường in sách kinh thánh để kiếm thêm thu nhập nhưng chỉ có thể thu được rất ít tiền từ dịch vụ này. Vì Bjorn-Ingvar là một giáo sư nên nhà thờ nhờ anh trông coi dịch vụ này không công những khi rảnh rỗi. Bjorn-Ingvar đồng ý và kết hợp luôn việc đó với công việc ở trường đại học của mình.

Bjorn-Ingvar nhanh chóng nhận ra ngành in ấn phụ thuộc chủ yếu vào một số đầu sách đặc biệt ăn khách. Nhưng cuốn sách kinh của anh sẽ không bao giờ đáp ứng được yêu cầu này. Vì vậy nên anh tìm kiếm một hoặc hai đầu sách mà anh có thể chọn được, dù chúng luôn mang khuynh hướng tôn giáo. Và hóa ra Bjorn-Ingvar rất có tài trong việc lựa chọn những cuốn sách tiềm năng.

Không lâu sau đó, công việc xuất bản bé nhỏ của nhà thờ đòi hỏi nhiều thời gian hơn. Vì đây là một công việc tốt và thú vị nên Bjorn-Ingvar quyết định bỏ công việc giảng dạy và chấp nhận một số thù lao bé nhỏ của nhà thờ để dành toàn thời gian quản lý việc xuất bản.

Nhà xuất bản của anh nhanh chóng trở nên nổi tiếng ở các cửa hàng bán sách: Sách của Bjorn-Ingvar luôn luôn bán rất

chạy. Được khai thông kênh phân phối, anh bắt đầu tìm kiếm những đầu sách tiếng Anh thành công mà anh có thể bán được. Một lần nữa, vì anh chọn sách rất cẩn thận nên việc kinh doanh tiếp tục thăng hoa và đem lại lợi nhuận cao.

Vào đầu những năm 1990, khi bạn tôi gặp anh, Bjorn-Ingvar đang bắt đầu mua lại các nhà xuất bản Thụy Điển khác, nhưng anh luôn chọn các NXB chuyên ngành, ví dụ như Nhà xuất bản tài liệu hướng dẫn máy tính. Nhà xuất bản của anh hiện nay lớn hơn rất nhiều so với quy mô ban đầu ở nhà thờ. Không có vốn, không có cấu trúc tập đoàn, và bắt đầu không có một nhà quản lý nào cả, Bjorn-Ingvar đã tạo nên một doanh nghiệp trị giá hàng chục triệu đôla.

Dù vậy, số tiền mà Bjorn-Ingvar nhận được hàng tháng vẫn không nhiều hơn số thù lao ban đầu, sau khi điều chỉnh lạm phát, số tiền mà anh đã chấp nhận 10 năm trước cho việc quản lý in ấn một vài cuốn kinh thánh. Số tiền đó cũng tương đương mức lương của các mục sư nhà thờ, vốn thấp hơn nhiều so với mức lương trung bình ở Thụy Điển. "Tôi làm việc vì nhà thờ", anh nói với bạn tôi. "Nếu tôi có tạo ra một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đôla, liệu nó có giá trị bằng công việc của một mục sư chăm sóc linh hồn con người hay không?"

Ngày nay, công ty mà Bjorn-Ingvar đã lập nên – Libris Media AB – là một nhà xuất bản Thụy Điển lớn được điều hành bởi các nhà quản lý chuyên nghiệp với những mức lương cực cao. Bjorn-Ingvar đã rời nơi đây vài năm trước để thành lập một nhà xuất bản nhỏ khác, lần này là cho chính mình. Nhưng rõ ràng anh làm việc không phải vì tiền. Anh nói với bạn tôi: "Đơn giản là tôi thích xây dựng doanh nghiệp. Tôi thích nhà xuất bản mới này cũng như nhà xuất bản cũ của nhà thờ vào

những ngày đầu tiên. Điều tôi thật sự yêu thích là được làm những việc mình có thể làm tốt, đó là tìm kiếm những đầu sách đạt chất lượng cao và được công chúng chú ý".

Câu chuyện của Olivo

Olivo Boscariol là một người Pháp sinh tại Ý. Anh sống ở Paris và làm nghề phục chế ảnh. Khi cậu con trai đầu lòng ra đời, vợ chồng anh cần một ngôi nhà lớn hơn nên họ quyết định chuyển đến Provins, một thị trấn nhỏ cổ xưa. Dù họ rất thích cuộc sống tại đây nhưng cũng có một điều bất tiện: không ai có nhu cầu phục chế ảnh cả.

Olivo liền tìm một công việc khác và cuối cùng anh kiếm được một chân gác đêm tại viện bảo tàng của địa phương. Những đêm không ngủ tại đây, anh dần bị cuốn hút vào những viên gạch lát sàn từ thời Trung cổ của viện bảo tàng. Anh không biết gì về gốm sứ cả, nhưng sau ba lần tìm cách xin phép chính quyền địa phương, cùng với sự hỗ trợ của công ty Saint Gobain, một công ty kinh doanh đa hàng hóa, anh đã lập nên một cơ sở sản xuất thủ công những viên gạch lát sàn sao chép mẫu mã của những viên gạch thời Trung cổ. Tuy nhiên, lệnh cho phép của chính quyền nói rõ rằng anh chỉ được thuê các nhân công, cũng như anh, trên mức thấp nhất của trợ cấp thất nghiệp.

Đó là năm 1992. Hiện nay, doanh nghiệp của Olivo đã xuất khẩu gạch sang Mỹ và Anh, cũng như có những hợp đồng lớn cho các tòa cao ốc ở khắp nơi trên nước Pháp.

Dù việc kinh doanh rất thành công và gặt hái được nhiều

lợi nhuận nhưng đó vẫn không phải là mối quan tâm chính của Olivo. "Tôi yêu thích chính bản thân những viên gạch", anh nói, "và tôi biết doanh nghiệp của tôi chỉ phản ánh những việc mà tôi có thể làm tốt nhất. Điều tôi hài lòng nhất ngày nay là tôi có thể giúp những người thất nghiệp và gia đình họ kiếm được công ăn việc làm. Tôi tìm kiếm những người mà mọi người khác cho là những kẻ thất nghiệp rỗi hơi, nhưng tôi biết họ có thể trở nên thích thú với các viên gạch. Nếu họ thích những viên gạch, tôi biết họ có thể làm tốt công việc".

Olivo rất nhiệt tình giúp đỡ những người thất nghiệp tuyệt vọng. "Hơn 9 năm qua", ông bảo tôi, "doanh nghiệp của tôi đã cứu được 50 người như thế". "Cứu" là một từ hơi nặng, nhưng thật sự đúng như thế. Ông nói: "Thường thì họ làm việc với tôi khoảng hai hay ba năm, học hỏi kinh nghiệm rồi ra đi. Nhiều người trong số họ bắt đầu những doanh nghiệp nhỏ của riêng mình. Tôi luôn cầu mong họ sẽ làm những việc mà tôi đang làm, sử dụng những người đang "mất hết hy vọng" vào những công việc mà họ ưa thích và sản phẩm của họ cũng đem đến niềm vui cho nhiều người khác".

Có lẽ vì sự sắp xếp Trung cổ này, Olivo đã khiến tôi nhớ lại những người sáng lập ra trật tự nhà nước cổ đại. Họ cũng tập trung vào 20% đỉnh năng lực của mình, theo đuổi niềm đam mê và cứu lấy những người khác. Ngày nay, chúng ta xếp họ vào loại những doanh nhân phi lợi nhuận. Việc xếp loại như thế nào không quan trọng. Điều quan trọng là những người như Olivo, Benedict, Francis và Dominic đã tạo ra những cái mới và giá trị, phản ánh tầm nhìn và bản chất cá nhân của chính họ.

Câu chuyện của Jamie

Với một người trẻ tuổi và thiếu kinh nghiệm, bạn sẽ không thể mong đợi anh ta có thể làm nên điều gì khác biệt về mặt kinh tế tại một nơi như British Broadcasting Corporation (BBC). Đài Phát thanh Anh quốc BBC này lúc đó là một bộ máy quan liêu vẫn còn thu tiền bản quyền, do chính phủ quy định, với những người xem truyền hình tại Anh. Nhưng sức mạnh của những con người 80/20 thậm chí có thể tác động đến những ngóc ngách sâu thẳm nhất của BBC.

Khi Jamie Reeve, 30 tuổi, một người bạn và cựu đồng sự kinh doanh của tôi, tham gia BBC vào giữa những năm 1990, tôi nghĩ anh ta điên rồi, sớm muộn gì anh ta cũng sẽ phát chán và sẽ không làm nên trò trống gì cả. Nhưng tôi đã không tính đến 20% đỉnh năng lực của anh. Jamie rất đam mê hai lĩnh vực: truyền thông và Internet. Vào đầu những năm 1990, anh bảo tôi rằng trong tương lai, Internet sẽ trở nên rất quan trọng đối với kinh doanh (và lúc đó tôi đã không tin anh ta). Khi anh tham gia BBC, mục tiêu của anh – vốn không liên quan gì với công việc của anh tại đó – là đưa nội dung của BBC lên mạng để mọi người có thể xem trực tuyến.

"Có lẽ tôi vào khoảng thứ 105 trong hệ thống cấp bậc quản lý của BBC", anh bảo tôi, "nhưng tôi biết John Birt, Tổng Giám đốc, cũng là một con người sáng tạo, còn tôi thì có ý tưởng. Chuyện gì xảy ra nếu tôi có thể tổ chức một chuyến đi cho ông ta đến Thung lũng Silicon và Seattle, gặp gỡ những con người luôn luôn chuyển động tại đó, và khiến ông ta cảm thấy thú

vị với những viễn cảnh mới?". Và Jamie không chỉ thành công trong việc thuyết phục vị Tổng Giám đốc của anh về chuyến đi mà trước sự ngạc nhiên của anh, John Birt còn khăng khăng mời anh cùng đi với mình.

"Tôi sẽ không bao giờ quên được chuyến đi đó vào tháng 7-1997", Jamie tiếp tục. "Tưởng tượng xem, ba người, John Birt, Bill Gates và tôi, cùng nhau ngồi nói chuyện hơn hai giờ về những gì Internet đang làm và nội dung của BBC giá trị đến thế nào. Khi chúng tôi quay trở về, John đã hoàn toàn bị thuyết phục".

Vào tháng 11-1997, BBC Online ra đời. Và hiện nay đó là website thành công nhất bên ngoài nước Mỹ, với khoảng 10 triệu người sử dụng trên toàn thế giới và khoảng 300 triệu trang in mỗi tháng. Các nhà quan sát trong ngành ước đoán nếu BBC Online được đem rao bán, giá trị của nó sẽ khoảng xấp xỉ 1 đến 2 tỷ đôla.

Cả Jamie lẫn John Birt đều đã rời BBC. John Birt nay là chủ tịch quỹ vốn dự án chuyên ngành truyền thông Lynx, được Virgin và Bear Stearns hỗ trợ, còn Jamie là một đồng sự của ông.

Làm thế nào để sử dụng 20% sáng tạo nhất của bạn?

1. Xác định 20% đỉnh năng lực của mình

Các nhà tâm lý nhấn mạnh rằng tự nhận thức là một việc rất khó khăn, và có rất nhiều kỹ thuật để nâng cao khả năng

tự nhận thức. Song việc xác định 20% đỉnh năng lực của bạn thì dễ dàng hơn nhiều so với nhận định toàn bộ 100% con người mình. Có thể bạn không rõ lắm về những điểm yếu của mình, nhưng bạn hoàn toàn có thể biết được những gì khiến bạn phấn khích nhất!

Bằng mọi giá, hãy nhờ một công ty hướng nghiệp hay một nhà tâm lý doanh nghiệp giúp đỡ bạn, nhưng dưới đây là một số gợi ý và phản hồi từ các hiệp hội có thể đem đến cho bạn ít nhất 80% câu trả lời.

Hãy tự hỏi mình những câu hỏi dưới đây và ghi lại câu trả lời của bạn. Sau đó hãy lặp lại những câu hỏi này với khoảng mười người hiểu rõ về bạn mà bạn tin là họ sẽ cho bạn câu trả lời chính xác chẳng hạn như vợ/chồng/người yêu, bạn thân, đồng nghiệp, ông chủ của bạn…

Bảng câu hỏi về 20% đỉnh năng lực

Câu hỏi	Câu trả lời
‣ Điều gì thật sự thú vị đối với bạn? Bạn thật sự cảm thấy đam mê nhất với điều gì?	
‣ Hãy tưởng tượng bạn trở thành một người nổi tiếng. Bạn có thể nổi tiếng trong lĩnh vực nào?	
‣ Bạn có điều gì đặc biệt nhất? Bạn có cá tính nào đáng chú ý nhất? Bạn có điều gì khác biệt nhất so với mọi người khác?	

- Bạn nghĩ bạn sẽ vui vẻ nhất và làm tốt nhất công việc gì?
- Bạn giỏi nhất và giỏi hơn những người khác trong việc gì?
- Bạn nghĩ mình thích hợp nhất với công việc gì?
- Hãy nghĩ về một lĩnh vực đặc biệt nào đó mà bạn có thể thành công xuất sắc, có thể không liên quan gì đến công việc hiện nay của bạn. Hãy suy nghĩ sáng tạo, thậm chí không cần phải hoàn toàn nghiêm túc.
- Nếu bạn bắt đầu một cuộc phiêu lưu mới có khả năng thành công tột bực, đó sẽ là gì? Hãy sử dụng trí tưởng tượng của bạn.

---

2. Nuôi dưỡng 20% đỉnh năng lực của mình

Một khi bạn đã xác định được 20% đỉnh năng lực của bạn là gì, bạn cần phải rèn luyện, phát triển và nuôi dưỡng nó cho đến khi nó đạt đến mức tiêu chuẩn của Olympic. Với bất cứ kỹ năng nào, việc rèn luyện hàng ngày vô cùng quan trọng. Hãy làm nhiều hơn những gì bạn có thể làm tốt nhất. Hãy làm

nó mỗi ngày, bằng mọi cách. Hãy nghiên cứu, tìm tòi, thảo luận, thí nghiệm – tất cả xoay quanh 20% đỉnh năng lực của bạn. Hãy gặp gỡ những người có tài năng xuất sắc trong những lĩnh vực tương tự. Hãy so sánh các ghi chú. Hãy thỏa mãn lòng đam mê của mình. Hãy nhấn mạnh cách tiếp cận đặc biệt của bạn để có thể tạo nên một phong cách độc nhất vô nhị không thể bắt chước được.

20% đỉnh năng lực của bạn và những cuộc phiêu lưu mới

Trong những chương tới, chúng ta sẽ thấy rằng bản chất của "cơ hội kinh doanh" thường bị mọi người hiểu lầm nghiêm trọng. Những vật liệu thô của thành công kinh doanh – ý tưởng và con người – có thể tìm thấy khắp nơi. Nhưng luận thuyết về 20% đỉnh năng lực cho rằng bạn không nên tìm kiếm bất kỳ một cơ hội cũ kỹ nào, dù nó có tuyệt vời đến đâu đi nữa.

Vấn đề là bạn phải tìm kiếm những lối mở đặc biệt mà bạn có thể khai phá tốt hơn và sáng tạo hơn những người khác. Nếu chỉ tìm kiếm những nỗ lực đem lại lợi nhuận cao thì vẫn không đủ. Nếu chỉ tìm kiếm một cái gì đó mà bạn có thể làm tốt nhất thì vẫn không đủ. Bạn phải tìm kiếm một cái gì đó thích hợp với bạn hơn với bất cứ ai khác, một cái gì đó không ai có thể làm tốt bằng bạn. Nếu không, ý tưởng mới lạ của bạn sẽ dễ dàng bị đánh cắp, và tất cả mọi công sức bạn đã bỏ ra đều sẽ trở thành "đổ sông đổ biển".

Thế còn 80-99% mà bạn không giỏi thì sao?

Bạn cần những người khác: có thể là đồng sự, nhưng chắc chắn phải là người hỗ trợ bạn. Sức mạnh Olympic của bạn – con số 20%, hay thường gặp hơn là chỉ có 1% – đòi hỏi 80-99% còn lại của bạn phải được người khác hỗ trợ. Để đạt hiệu quả cao nhất, bạn cần có một nhóm nhỏ.

Tôi phải mất một thời gian mới nhận ra được điều này. Tôi từng nghĩ rằng 20% là tất cả những gì mà chúng ta cần quan tâm, nhưng giờ thì tôi biết rằng người ta không chỉ sống chỉ với 20%. Như một nhà bình luận đã phát biểu về cuốn *Nguyên lý 80/20,* lát thịt trong cái hamburger (20%) cần có miếng bánh mì (80%), nếu không thì nó sẽ không còn là cái hamburger nữa. Ngay cả cái hamburger cũng không vi phạm nguyên lý 80/20. Chúng ta tập trung nhiều vào 20% quan trọng, nhưng chúng ta cần bảo đảm 80% còn lại cũng phải được chăm sóc, bởi những người khác trong cùng một đội. 80% của tôi có thể là 20% của bạn.

Trong trường hợp nào cũng vậy, thường rất khó nói chính xác 20% của một người là gì, và cả 20% lẫn 80% đều thay đổi theo thời gian khi chúng ta phát triển dần lên và khi môi trường thay đổi. Điểm cốt yếu là phải nhận thức được 20% mới đang dần xuất hiện bên trong chúng ta, và đặt ưu tiên cung cấp sự hỗ trợ cho nó – từ bản thân lẫn từ đội nhóm của bạn. Ở đây cũng có một khía cạnh tình cảm quan trọng. Con người

cần sự ủng hộ của xã hội. Cũng như các gen di truyền, 20% của chúng ta cũng cần được bảo vệ, tạo hình và khuyến khích phát triển trong những hoàn cảnh xã hội ổn định và thân thiện.

Hãy chăm sóc đội nhóm của bạn: Nếu không phải là những người đồng sự vô tư thì họ cũng được xem như những người hỗ trợ chứ không phải những nhân viên dưới quyền. Thành công của bạn cũng phải là thành công của họ – họ phải được hưởng lợi khi trở thành một phần trong thế giới của bạn, cũng như bạn được hưởng lợi vì họ là một phần của bạn.

Bạn có cần những người đồng sự không?

Bạn sẽ phải quyết định xem liệu thế mạnh của bạn có đủ rộng để duy trì thành công trong lĩnh vực mà bạn lựa chọn hay không.

Có một thử nghiệm nhỏ như sau: Nếu 20% đỉnh năng lực của bạn là một nền tảng đủ mạnh cho một công cuộc kinh doanh mới thành công thì bạn sẽ không cần những người đồng sự. Còn nếu không thì bạn sẽ cần.

Ví dụ, cuộc phiêu lưu đầu tiên của tôi là mở một văn phòng tư vấn quản lý chuyên về chiến lược kinh doanh. Tôi tin rằng 20% đỉnh năng lực của tôi nằm ở tầm nhìn chiến lược. Tôi có thể trả lời những câu hỏi như: "Công ty này thật sự nên làm gì?". Nhưng tôi không nghĩ đó là một nền tảng vững chắc cho một công ty thành công có khả năng cạnh tranh với các công ty nổi tiếng như McKinsey, Bain hay Boston Consulting. Cụ thể hơn, có hai điều thiết yếu mà tôi không có: một là khả năng thực hiện những công việc phân tích định lượng "điên

đầu" và huấn luyện các nhà tư vấn khác làm điều đó; và hai là khả năng lãnh đạo, quản lý một công ty chuyên môn nghiêm túc. Không có những thành phần này, tôi chỉ có thể thành công với một văn phòng nhỏ cùng vài nhân viên bận rộn, nhưng không thể xây dựng được một công ty lớn bền vững. May mắn thay, tôi tìm được hai người đồng sự làm được những việc mà tôi không thể làm: Iain Evans, một nhà phân tích tầm cỡ thế giới, và Jim Lawrence, một nhà lãnh đạo với tài năng theo tiêu chuẩn Olympic.

Nếu bạn cần những người đồng sự, 20% đỉnh năng lực của họ sẽ là gì? Đặt ra câu hỏi này nghĩa là bạn đã có câu trả lời rồi. 20% đỉnh năng lực của họ phải bao gồm những gì cần thiết cho một thành công vô song của cuộc phiêu lưu mới mà một mình bạn không thể chu toàn được.

Quyết định những gì cần tạo ra

Khi bạn đã xác định được sức mạnh của mình và của những người đồng sự là gì, bạn đã sẵn sàng để tiếp tục và quyết định xem mình sẽ tạo ra những gì. Chương 4 đến Chương 6 sẽ cho thấy làm thế nào nguyên lý 80/20 có thể hướng dẫn bạn trong lĩnh vực kinh doanh mà bạn lựa chọn.

4 Sinh sôi và biến đổi những ý tưởng lớn

"Không một sức mạnh nào trên trái đất này mạnh mẽ bằng một ý tưởng vào đúng thời điểm".

Victor Hugo

Mọi doanh nghiệp đều có thể được mô tả bằng từ ngữ. Hay nói cách khác, ý tưởng đằng sau doanh nghiệp đó chính là định nghĩa cơ bản nhất của nó. James Champy đã diễn đạt quan điểm này khá sắc nét:

> *"Người ta thích nghĩ rằng các doanh nghiệp được xây dựng trên những con số (như trong các đồ thị phát triển), hay những sức mạnh (như trong sức mạnh thị trường), hay các vật thể (sản phẩm), hoặc thậm chí là cả xương thịt (con người). Nhưng đó là một quan niệm sai lầm. Doanh nghiệp được tạo thành từ ý tưởng – ý tưởng được thể hiện qua từ ngữ".*

Champy hơi quá lời đấy. Các doanh nghiệp có tất cả những thuộc tính đó cùng một lúc: Chúng là những con số, những sức mạnh, những vật thể, con người, và ý tưởng. Doanh nghiệp là những thực thể sống và không ngừng chuyển động mà chúng ta có thể tạo ra và nắm bắt bằng tất cả những yếu tố trên.

Tuy nhiên, nếu nhìn từ khía cạnh ý tưởng, bạn sẽ thấy nhiều điều thú vị. Một ý tưởng có thể được diễn đạt bằng số liệu, bằng công thức toán, bằng đồ thị, bằng tranh vẽ, hay uyển chuyển nhất là bằng từ ngữ. Nếu số liệu là giai điệu thì từ ngữ chính là ca từ của một doanh nghiệp.

Với những người ưa thích các biểu thức toán học, chúng ta có thể viết là:

Doanh nghiệp = Ý tưởng + Số liệu
Doanh nghiệp = Ca từ + Giai điệu

Chương này sẽ tập trung vào ý tưởng đứng sau doanh nghiệp: từ ngữ. (Chúng ta sẽ gặp lại các con số trong Chương 5). Khi áp dụng nguyên lý 80/20, chúng ta sẽ tìm kiếm trong chương này một ý tưởng mới duy nhất cho cuộc phiêu lưu của bạn. Điều này không khó như bạn nghĩ. Sự thật là trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào cũng chỉ có một vài ý tưởng đặc biệt mạnh mẽ mà thôi. Hãy bám vào một, hai hoặc ba ý tưởng đó, tạo nên một biến thể thích ứng độc nhất với thị trường và những khả năng của bạn, và thế là bạn có được phôi thai của một doanh nghiệp mới thành công.

Chúng ta sẽ sử dụng logic suy diễn: Chúng ta bắt đầu bằng một định luật thành công tổng quát, dựa trên các ý tưởng và nguyên lý 80/20, và suy ra những biến thể của nó. Mục đích

tìm kiếm của chúng ta là một số ý tưởng đủ quyền năng để đưa bạn đến thành công.

Kinh doanh dưới khía cạnh ý tưởng

Mọi doanh nghiệp đều phải bắt đầu bằng một ý tưởng. Ý tưởng kinh doanh mới của bạn là gì? Và làm thế nào nguyên lý 80/20 có thể giúp bạn đạt được điều đó?

Một phần năng động, hữu ích, tiến bộ của cuộc sống bao gồm một thiểu số những lực lượng nhỏ nhưng lại có năng suất cao đến mức ngạc nhiên và tạo ra gần như tất cả mọi thành quả. Nhưng bản thân nguyên lý 80/20 cũng rất năng động, nó luôn tạo ra những thành quả mới từ những thiểu số lực lượng mới. Bên trong 20% hiệu quả đó cũng có 20% khác, và bên trong 20% đó cũng có 20% khác nữa. Cùng với thời gian, điều này càng trở nên hiển nhiên hơn. Sự cải thiện kỳ thú thật sự diễn ra trên một chuỗi thời gian, khi quá trình đó không ngừng lặp lại. Chất bán dẫn và microchip là những ví dụ rõ nét: Những thành tựu không ngờ xuất phát từ một quá trình thành công, chẳng hạn như quá trình thu nhỏ, được lặp đi lặp lại không ngừng.

80% vụn vặt có vẻ như bỏ đi, nhưng nếu chúng ta xem đó là một quá trình "động" chứ không "tĩnh", thì mỗi 80% đều cần thiết. Nếu không có số nhiều vụn vặt này thì số ít quan trọng không thể nổi bật lên được.

Cuộc sống là một cuộc thí nghiệm. Trừ phi đi hết mọi con hẻm cụt, nếu không thì chúng ta sẽ không bao giờ biết được rằng có những con hẻm không hề cụt chút nào. Chúng ta bị

kẹt trong một mê cung – nguyên lý 80/20 chính là tấm bảng chỉ đường hướng dẫn lối ra cho chúng ta.

Sự lựa chọn của tự nhiên và "gen kinh doanh"

Bản chất của tự nhiên là thiếu hiệu quả, nhưng điều đó không thành vấn đề. Hệ sinh thái phức tạp với vô số sinh vật khác nhau đã phát triển như thế nào? Chúng đã trải qua hàng tỷ tỷ mê cung và hẻm cụt, không kể xiết bao nhiêu sinh vật đã sống và chết đi lãng phí, nhưng qua đó, từ từ, chầm chậm, "số ít quan trọng" dần dần xuất hiện giữa "số nhiền vụn vặt".

Nhà sinh vật học Richard Dawkins ước tính lịch sử đã chứng kiến "khoảng ba tỷ nhánh của dòng sông DNA", ba tỷ loài vật khác nhau. Cứ mỗi 100 loài vật, 99 loài đã sống và đã tuyệt chủng, chỉ còn lại một loài tồn tại cho đến ngày nay. Đây là một mối quan hệ 99/1 – mỗi câu chuyện thành công tốn đến 99 bản nháp.

Lý thuyết kỳ diệu của Charles Darwin về sự lựa chọn của tự nhiên vào năm 1859 chính là một điển hình cho thấy nguyên lý 80/20 đã hoạt động như thế nào trong suốt mọi thời đại. Số nhiều vụn vặt – những mẩu vật không thành công – đã chết đi dọn đường cho một số ít quan trọng những mẩu thử thành công. Những mẩu thử này sản sinh ra nhiều biến thể khác, và môi trường lựa chọn một số ít trong chúng để tồn tại rồi sản sinh nhiều biến thể khác nữa. Và cứ như thế, dây chuyền này không bao giờ kết thúc.

Quá trình động 80/20 của sự lựa chọn tự nhiên là một biện pháp khả thi bất ngờ để xem xét các ý tưởng. Gen di truyền chính là động cơ thúc đẩy quá trình tái sinh của sự lựa chọn

tự nhiên. Thật sự gen thuần túy là các thông tin – chúng là những ý tưởng – và các ý tưởng làm việc như các gen. Cũng như cây cỏ và động vật, con người sẽ là những bộ máy vô dụng nếu không có các gen thúc đẩy chúng ta. Tương tự, ý tưởng – hay tôi có thể gọi là “gen kinh doanh” – chính là yếu tố thúc đẩy sự thành công trong kinh doanh.

Gen kinh doanh là những gói thông tin kinh tế hữu ích, những ý tưởng hữu ích cho việc kinh doanh. Bạn sẽ dễ dàng thành công hơn trong cuộc sống nếu bạn có những gen tốt. Những sinh vật riêng rẽ có được những gen tốt nếu chúng là những phương tiện tốt nhất có thể để chứa các gen đó. Tương tự, thành công trong kinh doanh xuất phát từ những ý tưởng kinh doanh vĩ đại và từ những phương tiện tốt nhất có thể để đưa những ý tưởng đó vào một thị trường chuyên môn.

Gen kinh doanh là những ý tưởng hữu ích về việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng như thế nào, nên sử dụng nhà cung cấp nào, làm thế nào để tạo ra những thứ chào bán cho khách hàng, ý tưởng về việc phân phối sản phẩm và các thứ đi kèm như thế nào, làm thế nào để tìm được những người đồng sự và những nhân viên thích hợp rồi kết hợp họ lại; làm thế nào để đạt được thặng dư kinh tế và mức lãi trên vốn cao hơn mức có thể trước đây, và về bất cứ điều gì khác định nghĩa một doanh nghiệp và đem đến cho nó tiềm năng tạo ra tài sản.

Ý tưởng kinh doanh nào là “số ít quan trọng”?

Điểm cốt yếu là phải xác định được những ý tưởng “số ít quan trọng” có thể đem đến thành công cho bạn. Hai mặt của một vấn đề: Một, bạn cần những ý tưởng lớn có thể tự chứng minh chính mình. Hai, bạn cần những ý tưởng phù hợp với 20% đỉnh năng lực của bạn.

Những ý tưởng lớn luôn luôn tồn tại trong một dây chuyền những ý tưởng thành công. Những ý tưởng thành công có rất nhiều “cha mẹ” và “con cháu”. Nơi tốt nhất để tìm kiếm ý tưởng kinh doanh mới của bạn chính là thiểu số những ý tưởng đã tự chứng minh sự thành công tột đỉnh của chúng – giữa 20% hoặc ít hơn, trong “số ít quan trọng” các gen kinh doanh. Sau đó, hãy làm thí nghiệm. Hãy ngắt ý tưởng đó thành thật nhiều cách thực hiện khác nhau cho đến khi bạn tìm thấy một số ít quan trọng những biến thể mà bạn cảm thấy có khả năng thành công nhất.

Song những ý tưởng quan trọng sẽ chỉ ở lại với bạn nếu bạn là phương tiện tốt nhất cho chúng. Nếu bạn không thể nắm bắt và sử dụng chúng tốt hơn những người khác thì may mắn sẽ rời bỏ bạn. Hãy lựa chọn những ý tưởng phù hợp nhất với 20% sáng tạo nhất của bạn, những ý tưởng có thể tìm thấy định mệnh của chúng ở nơi bạn.

Cạnh tranh ở cấp độ ý tưởng

Sự cạnh tranh quan trọng nhất trong kinh doanh – sự sàng lọc số nhiều vụn vặt và sự thắng lợi của số ít quan trọng –

diễn ra ngay ở cấp độ ý tưởng kinh doanh. Đây là một sự thật với các sản phẩm, công nghệ, kỹ thuật quản lý, và mọi dạng cạnh tranh nghiêm túc khác, những nơi có rất ít người chiến thắng và rất nhiều kẻ thất bại, và những nơi mà những người chiến thắng được thay thế bởi những phiên bản thậm chí còn tốt hơn của chính họ.

Sự cạnh tranh thật sự trong bất cứ sản phẩm nào cũng không phải là sự cạnh tranh giữa công ty này với công ty khác hay sản phẩm này với sản phẩm khác mà chính là sự cạnh tranh giữa các ý tưởng về sản phẩm. Để một sản phẩm ra đời ngoài thị trường và có khả năng tồn tại, nhiều sản phẩm khác đã bị loại bỏ trước khi lên đến bàn thiết kế, nhiều sản phẩm đã chết trên bàn thiết kế, nhiều sản phẩm bị phá bỏ trong giai đoạn phát triển, nhiều sản phẩm không vượt qua được thị trường thử nghiệm, và nhiều sản phẩm không đạt mức đánh giá khả năng khách hàng sẽ mua lại chúng.

Những sản phẩm thành công kết thúc tại bảo tàng

Những ý tưởng tốt đặc biệt dễ bị tổn thương trước hoạt động của nguyên lý 80/20. Với mỗi ý tưởng tốt lại có những phiên bản tốt hơn của chính nó, hay những biến thể khác nhau phục vụ cùng một mục đích tương tự, chúng xuất hiện và giết chết nguyên bản. Có lẽ một ý tưởng hữu ích nhất vào đầu thế kỷ XX là chiếc xe Ford Model T: Bằng cách đem đến sự tự do di chuyển cho tầng lớp trung lưu và những người lao động bình thường, nó đã thay đổi xã hội. Điểm cốt yếu về Model T, như David Hounshell, nhà sử học về sản xuất hàng loạt, đã nhấn mạnh, nó "là một ý tưởng tốt cũng như một chiếc xe tốt... một chiếc xe không đổi dành cho đám đông".

Ngày nay chúng ta có thể tìm thấy Model T ở đâu? Không phải trên đường, mà là ở trong bảo tàng xe hơi. Vì sao vậy? Không phải vì Model T thất bại – nó chết vì nó đã thành công. Ý tưởng tuyệt vời này đã bị giết chết bởi hàng ngàn ý tưởng khác mới hơn và tốt hơn, tất cả đều gần như xuất phát từ ý tưởng đầu tiên, và tất cả đều nhắm đến giết chết ý tưởng cha và các anh em của chúng. Vấn đề không phải là bản thân sản phẩm hay công ty sản xuất nó mà chính là ý tưởng đằng sau nó. Ý tưởng về sự chuyên chở bằng xe hơi thị trường hàng loạt đã tìm được rất nhiều phương tiện khác đưa nó tiến lên.

Kết hợp và chia nhỏ những ý tưởng trước

Mọi cách tân kinh doanh vĩ đại đều được xây dựng dựa trên những ý tưởng vĩ đại trước đó, và được bổ sung thêm một khúc ngoặc mới. Với chiếc xe Model T, nó bắt đầu bằng một khái niệm thị trường: "Một chiếc xe không đổi dành cho đám đông" được bán với giá rẻ. Henry Ford đã làm thế nào để tạo nên một cái giá rẻ? Ông góp nhặt những ý tưởng đã thành công ở các sản phẩm khác cho những người khác. Ông lấy ý tưởng về quy mô sản xuất từ Andrew Carnegie, người đã chứng minh được từ 30 năm trước đó rằng nếu bạn xây dựng những nhà máy cán thép với quy mô lớn gấp nhiều lần những nhà máy trước đó thì bạn có thể hạ bớt giá thành xuống chỉ còn một phần nhỏ mức giá cũ. Khi xây dựng nhà máy xe hơi khổng lồ của mình, khai trương vào ngày đầu năm mới của năm 1910 tại Highland Park, Detroit, Ford đã kết hợp ba ý

tưởng từng được chứng minh thành công ở những lĩnh vực khác: các băng chuyền những chi tiết phụ tùng, những máy móc chuyên dụng cho từng đơn vị, và một kế hoạch chặt chẽ để dây chuyền sản xuất được thực hiện trôi chảy. Không có gì Henry Ford đã làm mà chưa từng đạt được những hiệu quả lớn trước đó, trong những lĩnh vực khác. Nhưng việc áp dụng lại ý tưởng của người khác không khiến ông bị thiệt thòi gì cả trong thành công của mình. Tuy nhiên, như thế không có nghĩa là nhiệm vụ của bạn sẽ nhẹ nhàng hơn bạn nghĩ.

Nếu bạn có một ý tưởng lớn và một mục tiêu xác định, bạn có thể thừa hưởng những gen kinh doanh thành công ở những nơi khác để áp dụng cho công cuộc của mình. Một phát biểu của Charles Sorensen, đồng sự của Ford trong suốt 40 năm, có thể đem đến hy vọng cho chúng ta:

> *"Henry Ford không có ý tưởng gì về sản xuất hàng loạt cả. Ông muốn sản xuất thật nhiều xe hơi. Ông ấy rất quyết tâm, nhưng cũng như nhiều người khác vào thời điểm đó, ông ấy không biết phải làm thế nào… Những công cụ cần thiết và dây chuyền lắp ráp cuối cùng với những đầu vào tích hợp được thừa hưởng từ một tổ chức đang tiếp tục thí nghiệm ngẫu hứng để làm cho việc sản xuất đạt thành công cao hơn".*

Việc chia nhỏ và thích ứng những ý tưởng thành công được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau. Nó bắt đầu từ trong đầu bạn. Đâu là những biến thể có thể của một ý tưởng thăng hoa mà chúng ta có thể mơ tới? Hầu hết những ý tưởng này lúc đầu bị phản đối ngay lập tức vì chúng không khả thi, không hấp dẫn, hoặc cả hai. Trong số những ý tưởng khả thi

và hấp dẫn, bạn sẽ muốn đem chúng đi hỏi ý kiến những người mà bạn tin cậy. Trong số những ý tưởng vượt qua được quá trình này, có thể bạn sẽ phải làm một mẩu thử, bằng một bảng mô tả hay mô hình, và thử nghiệm chúng trước những khách hàng tiềm năng. Với những sản phẩm mới, bạn có thể thực hiện những cuộc nghiên cứu thị trường, tập trung vào các nhóm khách hàng hoặc một thị trường thử nghiệm. Một ý tưởng kinh doanh mới có thể được kiểm định bằng cách đưa ra trước các nhà đầu tư hay những nhà tài trợ vốn khác.

Cơ hội thành công của bạn với doanh nghiệp mới sẽ đặc biệt cao nếu bạn trả lời "đúng" với những điều sau:

- Ý tưởng là biến thể của một ý tưởng đã từng chứng minh nó thành công.
- Biến thể mà bạn quyết định theo đuổi là một trong một số rất lớn những biến thể tiềm năng khác. Nó đã tồn tại qua một quá trình lựa chọn kinh doanh nghiêm túc và đã chứng minh sự ưu việt của mình so với tất cả những biến thể khác.
- Ý tưởng đó, dù là biến thể của một thành công, nhưng vẫn là độc nhất vô nhị - không ai khác đang theo đuổi nó.
- Ý tưởng đó mang tính kinh tế cao hơn ý tưởng ban đầu. Tính kinh tế cao hơn có nghĩa là một sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn với cùng chi phí, hoặc một sản phẩm hay dịch vụ tương tự với chi phí thấp hơn. Tính kinh tế cao hơn luôn luôn đồng nghĩa với mức lợi nhuận trên vốn cao hơn.
- Ý tưởng đó phù hợp với 20% đỉnh năng lực của bạn và các đồng sự - nó phản ánh, và có thể được củng cố, bởi những nét đặc trưng riêng của bạn.

Những đột biến trong ngành tư vấn và gen kinh doanh đầu tiên: "tư vấn quản lý"

Với bất cứ ai có hiểu biết về lĩnh vực tư vấn quản lý, cái tên McKinsey là một phép thuật. McKinsey là công ty tư vấn trọng vọng nhất và có lẽ là công ty có uy tín và thành công nhất thế giới. Người của McKinsey luôn luôn viết chữ "Công ty" với chữ "C" viết hoa khi nói về công ty của mình.

Có một người nổi tiếng tên là James O. McKinsey, song người đã đưa McKinsey lên bản đồ chính là Marvin Bower (sinh năm 1903) vào những năm 1940. Ý tưởng của ông là ngành tư vấn quản lý có thể là một ngành chuyên môn, cũng như luật pháp và luật sư, và McKinsey có thể hiện thân cho những tiêu chuẩn chuyên nghiệp cao nhất khi phục vụ khách hàng.

Ngày nay, điều đó có vẻ như một khát vọng kỳ quặc: ngành tư vấn quản lý đã và đang phát triển rất tốt, còn các luật sư thì đang bị dò xét về mặt đạo đức. Tuy nhiên, vào những năm 1930 và 1940, một chuyên gia tư vấn quản lý là một anh chàng lạ hoắc và không đáng tin cậy. Trái lại, Bower khẳng định rằng McKinsey phải biết đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết, trên cả lợi ích của Công ty hoặc của bản thân nhà tư vấn. Dịch vụ khách hàng, chế độ bảo mật, tính chính trực và khả năng phản ứng nhanh khi phục vụ khách hàng: Những giá trị này được nhóm nòng cốt của McKinsey thuộc nằm lòng.

Nhưng Bower lấy những ý tưởng này từ đâu? "Tất cả" những gì ông đã làm đều được "chiếm đoạt" từ một mô hình thành công trong một lĩnh vực khác. Mọi khái niệm mà ông có, mọi sự đổi mới về ngôn ngữ và hành vi, đều xuất phát từ ngành luật. Trước Bower, các nhà tư vấn quản lý "làm công" cho khách hàng. Ngược lại, các luật sư thì có "cam kết khách hàng". Sau Bower, McKinsey cũng có được điều đó.

Thế là đủ. McKinsey trở nên đồng nghĩa với khái niệm tư vấn quản lý chất lượng cao. Công ty này định nghĩa các thị trường của họ là "phòng giám đốc", và trong những năm 1950 đến 1960, họ có "cam kết khách hàng" với hầu hết các tập đoàn đa quốc gia lớn nhất trên thế giới. Mỗi cam kết do một nhà quản lý giàu kinh nghiệm của McKinsey đứng đầu, thường là một người nhìn thấy mọi thứ và làm được mọi thứ, với một uy quyền được đánh dấu bằng mái tóc xám và một bộ sưu tập nón đầy ấn tượng.

Đột biến thứ nhất: Gen "tư vấn chiến lược"

Năm 1963, giữa không gian mờ mịt, một ngôi sao mới ra đời. Ngôi sao này chính là Nhóm Tham vấn Boston (The Boston Consulting Group – BCG), và thật sự mọi chuyện diễn ra rất tình cờ. Bruce Doolin Henderson (1915-92) vừa bị sa thải. Ông quyết định sẽ thành lập một công ty tư vấn của chính mình, ban đầu với câu khẩu hiệu: "Một người, một bàn và không thư ký".

Ý tưởng mới của Bruce là BCG sẽ tập trung chuyên môn hóa vào "chiến lược" và thuê những sinh viên thông minh mới ra trường làm bộ máy phân tích cho ông. Trước đó, "chiến lược" không hề tồn tại như một chuyên ngành được thừa nhận.

Những gì Bruce đã làm là kết hợp hai công cụ quyền năng nhưng ít được chú ý – nghiên cứu thị trường và phân tích tài chính – để tạo nên chiến lược.

Việc nghiên cứu thị trường được thực hiện cho các bộ phận tiếp thị, còn phân tích tài chính chuyên phục vụ cho bộ phận kế toán. Chiến lược, theo Bruce, phải là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý. Ông đi sau thị trường của McKinsey nhưng với một sản phẩm hoàn toàn mới và một phương pháp mới để phân phối sản phẩm của mình – thông qua những nhà phân tích trường học khoảng trên dưới 20 tuổi, chứ không phải những bậc lão làng hay cáu kỉnh trong ngành.

Chiến lược là bất cứ cái gì mà Bruce và các đồng nghiệp của ông cho là chiến lược. Họ sáng chế ra nó. Họ có độc quyền sở hữu trí tuệ với nó. Họ là những nhà phát minh và là những người truyền bá "gen kinh doanh" từ rất lâu trước khi thuật ngữ này ra đời. Địa phận của họ là những ý tưởng về quản lý. Ý tưởng sẽ thống trị thế giới. Bản cáo phó của Bruce trong tờ *Financial Times* viết: "Rất ít người có ảnh hưởng nhiều đến thế đối với kinh doanh quốc tế trong nửa sau của thế kỷ XX".

Đột biến thứ hai: Gen "quan hệ CEO"

Năm 1970, một nhóm các Phó chủ tịch cấp cao của BCG, dẫn đầu bởi Bill Bain, đã rời BCG để sáng lập nên Bain & Company. Bain đã bổ sung thêm một khía cạnh mới quan trọng cho chuỗi DNA mà BCG sáng chế ra. Đó là gen "quan hệ CEO". CEO ở đây là Chief Executive Officer, tức Tổng Giám đốc điều hành.

Năm 1980, tôi rời BCG và tham gia Bain & Co. Điều khiến tôi rất ngạc nhiên vào lúc đó, và mãi đến tận bây giờ, là làm

thế nào hai công ty này lại có thể quá giống nhau nhưng lại quá khác biệt như vậy. Cùng sản phẩm, cùng loại nhân lực, cùng loại khách hàng, cùng loại phân tích, cùng những văn phòng sặc sỡ – nhưng với một công thức thương mại hoàn toàn khác, dựa trên việc phục vụ cho lợi ích của các CEO, và một phong cách nội bộ hoàn toàn khác, dựa trên kỷ luật, hệ thống cấp bậc và tinh thần làm việc đội nhóm, trái với chủ nghĩa cá nhân dựa trên thị trường vô chính phủ của BCG.

Kết quả mà họ thu được cũng rất khác biệt. Mặc dù sự phát triển và lợi nhuận của BCG là nỗi ghen tỵ của hầu hết các công ty khác nhưng chỉ trong vòng 10 năm đầu tiên, Bain đã vượt xa BCG về cả hai mặt.

Gen kinh doanh ban đầu của McKinsey đã tìm thấy những phương tiện mới để nó sinh sôi nảy nở: Ban đầu là BCG, kế tiếp là Bain, sau đó là một loạt công ty tư vấn chiến lược mới khác. Gen kinh doanh của McKinsey, BCG và Bain mạnh đến mức không một công ty mới nào thừa hưởng các gen này bị thất bại. Đó quả là một kỷ lục đáng chú ý. Nền “công nghiệp tư vấn chiến lược” mà BCG bắt đầu vào năm 1963 đã phát triển với tỷ lệ phát triển kép hàng năm vào khoảng 20% - một kỷ lục kỳ diệu suốt gần 40 năm qua.

Đột biến thứ ba: Gen “nhân viên cấp thấp” và “tư vấn M&A”

Vào năm 1983, hai đồng sự khác của Bain và tôi rời công ty này để thành lập một công ty riêng của chúng tôi, ban đầu với tên gọi Công ty LEK Partnership (sau đó đổi thành Công ty Tư vấn LEK). Vào thời gian khởi đầu, chúng tôi đã bắt chước Bain & Co. đôi chút, song chúng tôi thấy rằng mình

không có đủ uy tín để tạo nên những mối quan hệ với các CEO theo kiểu Bain. Vì vậy, chúng tôi buộc phải nghĩ ra sự khác biệt của chính mình.

Mọi chuyện bắt đầu bằng một may mắn. Một năm sau khi khai trương, chúng tôi nhận được rất nhiều yêu cầu nhưng lại không có đủ người, vì vậy chúng tôi lao ra kiếm người như điên. Chúng tôi đã cố tìm thuê 20 người có bằng cử nhân từ những trường nổi tiếng thế giới như Harvard Business School và 10 người 21 tuổi vừa tốt nghiệp Oxford và Cambridge. Tỷ lệ hai nhà tư vấn trên một người trợ lý tư vấn là một tỷ lệ táo bạo mà Bain đã đạt được. Việc thuê những người trẻ tuổi đã đem đến một sức bật đặc biệt cho công việc này.

Tuy nhiên, chúng tôi gặp phải rất nhiều rủi ro trong việc tìm kiếm những cử nhân đại học làm việc cho mình. Chúng tôi đã chào mời rất nhiều người nhưng hầu như không ai chấp nhận cả.

Mặt khác, có lẽ vì họ quá chuyên nghiệp nên hầu như chúng tôi chỉ tìm được toàn những ứng cử viên xuất sắc nhưng chưa tốt nghiệp. Họ không quan tâm chúng tôi là một công ty mới, và họ xem như chúng tôi cùng cấp với McKinsey, BCG, và Bain – một ý tưởng phi lý vào lúc đó. Chúng tôi đã chào mời 30 người chưa tốt nghiệp. Ban đầu tôi nghĩ hẳn sẽ không tới 10 người chấp nhận. Nhưng trên thực tế, có đến 28 người chấp nhận.

Cấu trúc nhân viên của chúng tôi khá kỳ quặc. Ba đồng sự, bốn chuyên viên tư vấn, và gần 30 trợ lý tư vấn – ban đầu không ai trong số này biết gì về kinh doanh hay chiến lược cả. Chúng tôi có thể làm gì đây? Chúng tôi không thể đưa những người trợ lý tư vấn này ra làm việc với khách hàng được.

Chúng tôi cần phải tìm cho những người trẻ tuổi này một việc gì đó để làm.

Một điều mà họ có thể làm rất tốt, đó là phân tích những đối thủ cạnh tranh của các khách hàng qua dữ liệu máy tính. Công việc phân tích cạnh tranh nặng nhọc này chính là 20% đỉnh năng lực của chúng tôi, trực tiếp phản ánh những kỹ năng định lượng mà Iain Evans đã đào tạo cho toàn đội. Với những chuyên gia trẻ tuổi ham học hỏi, đào tạo là một trong những tiêu chí của một môi trường làm việc lý tưởng.

Không lâu sau đó, công ty chúng tôi có một bước ngoặt mới – chúng tôi bước vào một thị trường khác béo bở hơn: thị trường M&A. Cụ thể hơn, thị trường M&A, hay "Merger & Acquisition", là một thị trường "dành cho những khách hàng muốn mua lại và sáp nhập một công ty mà họ không hoàn toàn hiểu rõ và muốn tìm hiểu nhiều hơn về nó". Chúng tôi nghĩ ra một dịch vụ mới – phân tích doanh nghiệp trong tình hình sáp nhập, giúp bảo vệ khách hàng trước những vấn đề đau đầu như tấn công đấu thầu, chiến lược dành cho các công ty tư nhân và tìm kiếm hỗ trợ ngân hàng. Sau đó dịch vụ này tiếp tục sinh sôi thành nhiều dịch vụ M&A khác nữa.

Mọi chuyện phát triển đẹp như mơ. Chúng tôi phát triển thêm bộ phận nhân viên, tăng doanh thu và lợi nhuận lên đến mức 100% một năm trong suốt những năm 1980, và khi tôi ra đi vào năm 1989, công ty đã có một nhóm chuyên gia hơn 300 người, với hệ thống văn phòng đại diện trên toàn thế giới và mức lợi nhuận biên sai cao nhất trong lĩnh vực tư vấn.

Chúng tôi thật sự rất may mắn với những "gen di truyền" mà mình được thừa hưởng và những con người đã làm nên điều đó. Tại thời điểm đó, một cách vô thức, chúng tôi đã tiếp

tục nhân bản và nâng cao những gen kinh doanh mạnh mẽ này. Chúng tôi đã tuân theo nguyên lý 80/20: Chọn ra một công thức thành công, trải qua một số thí nghiệm, hủy bỏ phần lớn chúng, và xây dựng một số ít biến thể quan trọng có khả năng tìm được một thị trường tốt.

Những gen di truyền mới cho một thị trường của Cô bé Lọ Lem

Giờ là một câu chuyện khác, khi những gen kinh doanh quyền lực được đưa vào một thị trường mờ nhạt, một thị trường bị hầu hết các nhà quan sát bỏ lỡ. Nếu bạn rơi vào một thị trường đang xuống dốc, hãy bình tĩnh. Bạn có thể đưa vào đó những ý tưởng thành công từ các thị trường khác.

Vào đầu những năm 1990, thị trường khách sạn 3 sao ở Anh khá lộn xộn. Nhiều khách sạn thua lỗ và lợi nhuận kinh doanh hiếm khi lên được trên 10%. Tất cả các công ty khách sạn lớn đều hướng lên các thị trường cấp cao hơn – những khách sạn 4 hoặc 5 sao.

Tôi bước vào thị trường đầy rủi ro này với một sự ngây thơ khờ khạo. Tôi không biết gì về khách sạn cả. Thật ra, tôi đã dùng khoản tiền bán cổ phần ở công ty Tư vấn LEK để mua một khách sạn ngay khi thị trường này đang ở đỉnh điểm phát triển. Và gần như ngay lập tức sau đó, tôi thấy khách sạn của mình rơi từ mức lợi nhuận cao xuống mức thua lỗ báo động. Với hy vọng cầu may, tôi tìm đến ba nhà tư vấn khách sạn và họ nói có thể giúp tôi gia tăng lợi nhuận. Khi tôi giao cả khách sạn của tôi cho họ, như một phép màu, họ vung cây đũa thần

lên và lợi nhuận khách sạn của tôi tăng lên. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, thị trường tư vấn khách sạn đang cạn kiệt. Lãi suất lên đến đỉnh điểm, thời cơ quay trở lại, và những nhóm lớn một lần nữa đánh hơi tìm mua các khách sạn quản lý tồi.

Các nhà tư vấn khách sạn có một công thức gia tăng lợi nhuận khách sạn mà, theo họ, luôn luôn hiệu quả mọi nơi mọi lúc. Tôi đã bỏ vốn mua một khách sạn và biến một công ty tư vấn khách sạn thành một công ty sở hữu và quản lý khách sạn. Nhóm này, sau đó được đổi tên thành Zoffany Hotels, ngày nay có đến 10 khách sạn, mỗi khách sạn luôn đạt lợi nhuận 30-40%, gần như thuộc loại cao nhất trong thị trường này. Giá trị cổ phần giao dịch riêng của họ đã tăng từ 1 bảng (Anh) lên đến 320 bảng.

Công thức Zoffany là kết quả của quá trình thử nghiệm và điều chỉnh một số lớn những ý tưởng thành công từ nhiều nhóm kinh doanh khách sạn thuộc thị trường 4-5 sao và từ các lĩnh vực khác nữa. Công thức này có thể tóm gọn trong một số ý chính sau:

- Tập trung vào một thị phần ít được chú ý, ở đây là những khách sạn ba sao tại khu trung tâm của những thị trấn cấp tỉnh.
- Khách sạn của chúng tôi phải có một thị phần tương đối cao trong thị trường địa phương, nghĩa là không được có một đối thủ cạnh tranh cùng loại nào trong vùng cả.
- Một kỷ luật "tài sản tư nhân" nghiêm ngặt khi *mua* khách sạn: Zoffany chỉ mua nếu chúng tương đối rẻ so với các mốc giá thị trường.
- Một cơ chế quản lý *thoáng* hơn cơ chế quản lý truyền thống trong lĩnh vực này: Zoffany có một văn phòng trung tâm

nhỏ và không có cấp quản lý khu vực. Các quản lý điều hành khách sạn báo cáo trực tiếp cho một trong hai lãnh đạo chính của Zoffany.

- Tập trung vào các *phòng ngủ* hơn là các hoạt động khác của khách sạn chẳng hạn như giặt ủi hay phòng ăn. Zoffany mua những khách sạn mà chúng tôi có thể xây thêm phòng ngủ, vì cho đến nay, đó vẫn là hoạt động thu lợi nhiều nhất trong thị trường này.
- *Phát triển với giá rẻ* - Zoffany có thể xây thêm các phòng ngủ mới với chi phí rẻ hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh khác nhờ các nhóm thợ xây dựng do một trong các giám đốc của Zoffany quản lý.

Tổng hợp các ý kiến này thích hợp một cách lý tưởng với những kỹ năng của hai nhà lãnh đạo Zoffany, Niall Caven và Nick Sonley.

Câu chuyện của Scott

Scott Lutz, phó chủ tịch của một công ty kinh doanh tiếp thị, là người đứng đầu phát triển nên một ý tưởng tuyệt vời vào giữa những năm 1990. Sau khi công ty của ông, General Mills, lấy được giấy phép kinh doanh Yoplait, một nhãn hiệu sữa chua của Pháp, Scott nghĩ ra một ý kiến đơn giản nhưng xuất sắc, đó là làm đông lạnh sữa chua và bỏ nó vào các ống tuýp; khi đó món sữa chua này có thể ăn được ở mọi nơi mọi lúc.

Được khai trương từ sáu năm trước, Go-Gurt trở thành một thành công kỳ diệu, nhất là với các khách hàng trẻ con. Tổng thu nhập của công ty này vượt mức 100 triệu đôla, góp phần

đưa Yoplait lên vị trí hàng đầu trên thị trường, qua mặt cả Danône, với thị phần trước đó gần như lớn gấp đôi Yoplait tại Mỹ.

Go-Gurt đã kết hợp được hai ý tưởng thành công ban đầu: sức hấp dẫn của món sữa chua như một loại bánh snack hiện đại và lành mạnh; cùng với nhu cầu "gói, bịch", ăn xong rồi bỏ, cho phép sản phẩm này cung cấp một trạm nhiên liệu không ngừng cho bọn trẻ trong lúc chúng làm nhiều chuyện khác.

Bạn có thể tiếp nhận hai ý tưởng này và hòa trộn chúng theo một cách mới nào khác để tạo ra một cái gì đó hấp dẫn độc nhất vô nhị không?

Làm thế nào để tiếp nhận và biến đổi những ý tưởng hay?

1. Khoanh vùng lĩnh vực của bạn

Hãy xác định lĩnh vực hoạt động của bạn. Hãy làm việc này theo hai hướng. Trước nhất, hãy nghĩ xem bạn muốn bắt đầu với loại công việc kinh doanh nào, và những ý tưởng nào đã tỏ ra có hiệu quả nhất trong lĩnh vực đó từ trước tới nay.

Hãy thu thập và sắp xếp những ý tưởng hay trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Hãy nhớ lại Marvin Bower. Sẽ không ai trong chúng ta nghe nói gì về McKinsey nếu Marvin chỉ tìm kiếm những ý tưởng hay trong phạm vi lĩnh vực tư vấn. Thiên tài của Marvin là ông đã nghĩ đến các công ty luật. Còn bạn thì sao? Bạn có thể bắt chước những ngành nào hay những công ty triển vọng nào khác? Hãy tìm kiếm một ý tưởng có thể áp dụng được trong thị trường của bạn nhưng chưa ai nghĩ tới cả.

2. Tuyển lọc những ý tưởng hay

Hãy tìm kiếm những ý tưởng cơ bản có thể được kết hợp theo nhiều cách mới. Để được tuyển chọn, mỗi ý tưởng phải chứng tỏ mình là một trong "số ít quan trọng". Những công ty sử dụng ý tưởng này phải có khả năng sinh lợi đến mức lạ thường, ít nhất là trong lĩnh vực của ý tưởng đó. Bên cạnh đó, nó phải chứng tỏ khả năng thu hút khách hàng hoặc khả năng tinh chuẩn nền kinh tế hoặc cả hai. Nó phải cung cấp được nhiều hơn với ít chi phí hơn. Hãy gạch bỏ tất cả những gì không nằm trong 20% ý tưởng siêu lợi nhuận cao nhất.

Hãy cắt xén danh sách của bạn cho đến khi bạn chỉ còn khoảng từ 3 đến 5 ý tưởng cuối cùng.

3. Pha ủ một mẻ rượu độc nhất vô nhị

Hãy cố gắng kết hợp các ý tưởng cho đến khi bạn tìm được một ý tưởng mới độc nhất vô nhị mà bạn nghĩ sẽ có kết quả. Trong một số trường hợp, câu trả lời sẽ rất hiển nhiên. Tôi không biết liệu Marvin Bower có thình lình nhảy khỏi bồn tắm và trần như nhộng chạy ra đường phố Chicago la toáng lên "Eureka" hay không. Tôi không nghĩ tới nỗi đó, thậm chí có thể ông còn không buồn để quên nón ở đâu đó nữa kia. Nhưng hẳn là ông đã phải chơi đùa một đỗi với các ý tưởng cơ bản của mình.

Một mẻ rượu độc nhất vô nhị cũng có thể bắt nguồn từ không quá hai thành phần riêng biệt trước đó, giống như Bruce Henderson đã kết hợp nghiên cứu thị trường với phân tích tài chính.

Dù vậy, hãy chơi trò hoán vị. Nếu bạn có 5 ý tưởng và

muốn xem xét tất cả mọi khả năng kết hợp từng cặp ý tưởng một, bạn sẽ có thể tìm được khoảng 10 cặp kết hợp mới. Nếu bạn muốn kết hợp ba trong năm ý tưởng, bạn sẽ có 10 bộ ba khả thi khác. Không phải tất cả những tập hợp này đều hợp lý, nhưng cũng không phải tất cả những tập hợp này đều có thể dễ dàng phát hiện được. Hãy viết ra tất cả những tập hợp có thể.

Đừng bỏ qua bất cứ một hướng kết hợp nào mà bạn có thể tưởng tượng được. Tôi có thể nghĩ ra 6 chiều hướng như sau:

- Sản phẩm
- Dịch vụ
- Thời gian (để thiết kế hay phân phối một sản phẩm hay dịch vụ)
- Khách hàng
- Địa lý
- Hoạt động (giá trị bổ sung, ví dụ như thiết kế, nghiên cứu, khám phá, sản xuất, bán hàng, phân phối, hay bất cứ một sự hoán đổi nào của những biến số này)

Hãy tìm cách rút ra một danh sách ngắn từ một đến ba ý tưởng hay có khả năng xác định một cuộc kinh doanh mới theo một chiều hướng thú vị, sáng tạo và độc nhất vô nhị trong thị trường hiện tại.

4. Kiểm nghiệm

Hãy kiểm nghiệm danh sách ý tưởng của bạn với càng nhiều người càng tốt (ngoại trừ các đối thủ cạnh tranh và những kẻ ăn cắp ý tưởng). Nếu có ít nhất một ý tưởng của bạn tồn tại

được qua cuộc kiểm nghiệm này, hãy thử đưa nó ra một thị trường thử nghiệm. Hãy làm một vài thí nghiệm quy mô nhỏ để chứng thực cho những ý tưởng tuyệt vời của bạn.

5. Khẳng định nền kinh tế của một doanh nghiệp 80/20

Hãy kết hợp ca từ và âm nhạc (những con số, xem Chương 5) để xem chúng có ăn khớp với nhau không. Hãy nghiên cứu những con số của ý tưởng đó. Trừ phi các con số chứng minh được một mức lợi nhuận trên vốn cao và lợi nhuận biên sai cao hơn những biến thể ban đầu của cùng ý tưởng, nếu không thì ý tưởng tuyệt vời của bạn vẫn chưa thực sự là một ý tưởng tuyệt vời.

6. Khám phá 20% mới bên trong 20%

Nếu mọi việc không diễn ra suôn sẻ như bạn mong muốn, có thể là do bạn có được một vài thành phần của một ý tưởng hay, nhưng món ăn của bạn hiện đang có quá nhiều hoặc quá ít thành phần. Hãy thử rút ra hoặc thêm vào vài món cho đến khi doanh nghiệp của bạn đạt đến mức lợi nhuận tiêu biểu của một doanh nghiệp 80/20.

Ngay cả nếu mọi việc theo đúng kế hoạch, bạn hãy kiên nhẫn tiếp tục một số thử nghiệm nữa nhằm nâng cấp công thức thành công của mình. Luôn luôn có 20% sức mạnh siêu thành công trong lòng một doanh nghiệp thành công. Chúng ta sẽ quay lại điểm này trong Chương 11.

Hãy lặp lại bước 1-6 cho đến khi bạn hoàn toàn tự tin vào ý tưởng tuyệt vời của mình. Sau đó hãy tìm kiếm một đội ngũ giỏi và nguồn vốn đầu tư. Và thế là chúng ta bắt đầu!

Câu chuyện của Betfair

Thị trường chứng khoán đã tồn tại từ nhiều thế kỷ nay. Vậy tại sao lại không có một thị trường cá cược? Andrew Black, cháu nội của Ngài Cyril Black, một nghị sĩ quá cố của Đảng Bảo thủ, người cương quyết phản đối việc cá cược, không thấy lý do tại sao không cả. Ông Black con đã kết hợp với nhà ngân hàng đầu tư trẻ Edward Wray thành lập nên công ty The Sporting Exchange Limited.

Với tên thường gọi là Betfair, công ty này cho phép người ta đánh cá với nhau mà không có sự can thiệp của những tay bầu cá cược. Thông thường, một "nhà cái" sẽ được hưởng phần lợi nhuận biên sai khoảng 15 - 20% cho mỗi vụ cá cược. Mức biên sai trung bình của Betfair là 1,4%, có giảm cho những người chiến thắng, như thế có nghĩa là giá trị mà những người cá cược thu được thông qua công ty này sẽ lớn hơn rất nhiều so với thông qua một tay bầu cá cược. Không chỉ như thế - và đây là lần đầu tiên, một người bình thường như bạn hay tôi có thể đánh cá là đội nào (hay con ngựa nào, đấu thủ nào) sẽ *không* chiến thắng, thường thì việc này dễ hơn nhiều so với việc chọn ra người chiến thắng.

Betfair còn có những dịch vụ đặc biệt dành riêng cho những người hâm mộ nhiệt tình và các tay cờ bạc, đối tượng chính của họ, cho phép những người khéo léo có thể thắng tiền trong các trò cờ bạc, một điều mà trước đây hầu như không thể. Công ty này, khai trương vào năm 2000, đã nhanh chóng phát đạt thịnh vượng, với lượng giao dịch hàng năm hơn 3 tỷ

đôla và tiềm năng phát triển hơn 10% *một tháng*. Tôi cũng là một nhà đầu tư của họ kiêm vai trò giám đốc đối ngoại. Tôi nghĩ giá trị của Betfair hoàn toàn có thể lên đến vài tỷ đôla trong vòng vài năm tới.

Betfair là một ý tưởng xuất sắc, được thực hiện với một ý chí kiên cường. Dù vậy, xét về một khía cạnh nào đó, nó không có gì khác ý tưởng về thị trường chứng khoán, một trong những ý tưởng thành công nhất trong hai thế kỷ qua, và được diễn dịch qua thị trường cá cược.

Liệu có một ý tưởng thành công nào đó đang đợi bạn áp dụng nó vào một thị trường khác hay không?

Làm thế nào để biến đổi một ý tưởng với cương vị một nhà quản lý: Câu chuyện của Fritz

Không nhất thiết phải thành lập một công ty mới thì mới tạo ra được những giá trị khổng lồ thông qua những ý tưởng mới. Những con người 80/20 thường có thể tạo ra giá trị trong chính tổ chức của họ. Một điển hình mà tôi nhớ nhất là vào năm 1986, khi Fritz Landmann bắt đầu một tạp chí mới, *Federal Computer Week*, khi đang làm việc cho công ty International Data Group. Tờ tạp chí được phát hành trong vòng hai tháng, có lẽ là một kỳ công chỉ vì Fritz có được hai tài nguyên quan trọng: tiền và sự tự quản.

Bạn có thể nghĩ ra một cuộc phiêu lưu mới mà bạn có thể tự khởi đầu trong phạm vi công ty của bạn không? Đừng lo

là họ sẽ không cho phép. Thay vì thế, hãy nghĩ ra ý tưởng, phát triển kế hoạch – tôi sẽ hướng dẫn bạn nên làm thế nào – và khi đó hãy hỏi họ. Nếu họ thật sự từ chối thì hãy đem ý tưởng của bạn qua một công ty cạnh tranh khác hoặc hãy tự mình bắt đầu.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Rachel có những "gen kinh doanh" nào? Cũng như với Zoffany, bà không có một yếu tố cá nhân nào đơn nhất cả, nhưng bà có một sự kết hợp như sau:

- Am hiểu về các thị trường mục tiêu và những nhãn hiệu có thể trở nên đồng nghĩa với các thị trường này.
- Những thiết kế từ các quốc gia đáng chú ý, kể cả Bangladesh, Morocco và Estonia, sử dụng một mạng lưới những người làm việc tự do, thường là từ các trường dạy thiết kế, nhằm thiết kế những kiểu mẫu quần áo đặc biệt cho Rachel.
- Nắm vững kỹ thuật bán hàng ở các gian hàng, tạo nên một mức lợi nhuận biên sai rất cao tính trên từng mét vuông đất thuê.
- Luôn luôn tập trung vào lợi nhuận trên doanh thu và lợi nhuận trên vốn, lưu ý đến từng hoạt động tiểu tiết.
- Cách tiếp cận thương mại, quản lý công việc kinh doanh theo ước tính thực tế của giá bán, và vì thế đòi hỏi chi phí sản phẩm phải thấp thì mới có thể phát sinh mức lợi nhuận thực tế cao. Rachel giải thích: "Vì tất cả những đối thủ cạnh

tranh của tôi đều nghĩ rằng họ sẽ bán sản phẩm với giá toàn phần nên những khi buộc phải giảm giá hay khuyến mãi, mức lợi nhuận của họ bị ảnh hưởng nặng nề. Chúng tôi thì ngược lại, ngay từ đầu chúng tôi đặt tư tưởng là có thể mình sẽ thất bại và tôi giả sử mình chỉ bán được 40% số quần áo với giá toàn phần mà thôi. Trong số còn lại, tôi giả sử 60% sẽ được bán giảm giá 40%, 33% quần áo được bán với "giá mão", còn 7% sẽ không bán được. Thường thì chúng tôi có thể làm tốt hơn thế. Nhưng một tư tưởng như thế có nghĩa là chúng tôi buộc phải tìm cách giảm chi phí sản xuất để có thể duy trì lợi nhuận".

Rachel là một mẫu người luôn luôn tìm cách tiến lên. Mỗi mùa đều đem đến những kiểu mẫu mới, những chủ đề mới, màu sắc mới từ những nhà thiết kế mới. Mỗi năm đều có một cuộc chinh phục mới nhằm gia tăng doanh thu bán hàng và giảm bớt chi phí sản xuất.

"Tôi không nói là phải giảm chi phí sản xuất bằng mọi giá", bà mỉm cười. "Có những giới hạn nhất định. Chính chi phí hàng hóa mới cần phải giảm xuống. Mỗi năm tôi đều bảo các nhà thiết kế của tôi là giá thành mỗi loại quần áo phải như thế nào đó sao cho luôn luôn thấp hơn năm trước. Bản thân nhà thiết kế cũng tham gia vào việc giảm giá, họ không chỉ là những nghệ sĩ chỉ biết vẽ mây trên trời. Chúng tôi lựa chọn vật liệu và tất cả những thứ khác mà bạn không thể tưởng tượng được. Bạn biết đấy, khách hàng luôn muốn có được nhiều hơn và bỏ ra ít hơn. Chúng tôi đã và đang làm điều đó từ nhiều năm nay rồi".

5 Tìm kiếm những nguồn lợi nhuận quan trọng

"Người nào có thể làm mọi việc thì không làm được việc gì cả".

Thomas Fuller (1654-1734)

Nguyên lý 80/20 sử dụng các con số để nhận định những nguồn lợi nhuận quan trọng có thể đem đến thành công cho bạn. Cũng như âm nhạc là chuỗi kết hợp các âm thanh hài hòa, những con số cho chúng ta biết khi nào chúng ta đã sắp xếp lại việc kinh doanh của mình thành một bản nhạc hoàn chỉnh.

Có rất ít doanh nghiệp hoàn toàn thành công về mọi mặt, nhưng hầu hết các doanh nghiệp đều có thể thu được lợi

nhuận ở một mảng kinh doanh nào đó. Nhiệm vụ của chúng ta, sử dụng nguyên lý 80/20, là xác định những mảng sinh lợi nhiều nhất của doanh nghiệp và sử dụng chúng như những tảng đá nền cho những cơ hội mới, hoặc trong các tổ chức đang tồn tại hoặc trong một cuộc phiêu lưu mới.

Việc sử dụng nguyên lý 80/20 để gia tăng lợi nhuận không đòi hỏi bạn phải bắt đầu một doanh nghiệp mới. Bạn cũng có thể đạt được kết quả tương tự khi bạn tổ chức lại một doanh nghiệp sẵn có, với vai trò một nhà quản lý, để có thể sử dụng nguồn vốn một cách hiệu quả hơn nhiều. Như tôi sẽ giải thích sau, việc tổ chức lại không chỉ là những vấn đề mơ hồ như "cải thiện" hay "cắt giảm chi phí" – nó đòi hỏi một cái nhìn triệt để vào tất cả mọi thành phần của doanh nghiệp.

Mục tiêu của bạn là đạt đến *một doanh nghiệp có sức hấp dẫn và sinh lợi nhiều hơn gấp bội*. Sự cải tổ này thường bao gồm thay đổi cả khách hàng mục tiêu cơ bản – thường là bằng cách "phân khúc" thành nhiều loại khách hàng khác nhau và xác định một phân khúc mới nhỏ hơn nhưng hấp dẫn hơn thị trường cũ – và thay đổi *công thức kinh doanh* hay cách thức phục vụ các khách hàng mới này.

Các nhà quản lý hãy yên tâm rằng hầu như mọi doanh nghiệp hiện tại đều có thể được tổ chức lại để đạt được lợi nhuận cao hơn rất nhiều. Việc đó chỉ cần một chút trí tưởng tượng – và một biện pháp tiếp cận dựa trên nguyên lý 80/20 để nhận định những phương thức đem lại lợi nhuận cao từ nguồn vốn và các tài nguyên khác. Nếu bạn là một nhà quản lý, khi bạn đọc chương này, hãy nghĩ xem làm thế nào bạn có thể tổ chức lại doanh nghiệp của bạn để có thể bội nhân lợi nhuận.

Khi những con người 80/20 nhắm đến những thị trường có lợi nhất và những đầu vào hiệu quả nhất cho các doanh nghiệp, và khi chúng ta đạt được những kết quả tăng vọt dựa trên các con số - khi dòng lưu kim tương đối cao so với đầu tư – thì nghĩa là chúng ta đã làm nên âm nhạc.

Trong Chương 4, chúng ta đã tung hứng các ý tưởng để giúp bạn nhận ra cuộc phiêu lưu mới của mình. Trong chương này, chúng ta sẽ làm việc với những con số, từ những phân khúc sinh lời của các doanh nghiệp, để tìm kiếm những manh mối bắt đầu cuộc phiêu lưu mới của mình. Chúng ta sẽ sử dụng phương pháp quy nạp: Bằng cách nhận định một số ít những nguồn lợi nhuận quan trọng trong các con số, chúng ta sẽ có được những thành phần cần thiết cho một công thức thành công mới. Hãy đắm mình với những con số trong một lúc. Hãy cố gắng định hình doanh nghiệp mới của bạn, từ dưới lên trên.

Tìm kiếm những nguồn lợi quan trọng

Thách thức với chúng ta là phải tìm kiếm một số ít những sức mạnh quan trọng tạo nên tài sản trong bất cứ một lĩnh vực nào. Nếu thử kiểm tra tài khoản của bất cứ một công ty nào, bạn sẽ thấy rằng nó thu được một mức lợi nhuận nhất định, giả sử là 15% lợi nhuận trên vốn. Đó là sự thật, nhưng không phải là tất cả sự thật, và không phải là một sự thật thú vị. Một số phần nhỏ của doanh nghiệp đó có thể kiếm được đến 60% hay 70% lợi nhuận trên vốn, và một số đáng kể các phần khác có thể đang bị thua lỗ.

Trong một năm tốt đẹp, nền kinh tế Mỹ sẽ tăng trưởng khoảng 3%. Trong đó một số công ty có thể phát triển được đến 20, 30, hay thậm chí 100%. Trong một công ty đang phát triển với tốc độ 20%, có một số sản phẩm nhất định có thể đã gia tăng gấp đôi doanh thu hàng năm của chúng.

Hãy nhìn quanh một văn phòng lớn. Có thể mọi người đều có vẻ bận rộn làm việc, nhưng một số người có thể đang làm việc hiệu quả từ 10 đến 20 lần so với những người khác.

Hãy nghĩ về cách sử dụng thời gian của bạn, một số việc bạn làm, xét tương đối trên khoảng thời gian mà bạn bỏ ra để làm chúng, sẽ có thể đem đến cho bạn những lợi ích nhiều hơn từ 10 đến 20 lần so với những việc còn lại. Thậm chí một số việc bạn làm còn có thể gây hại cho chính bạn.

Khi nghĩ về "những vật liệu thô" cho một doanh nghiệp mới – những lĩnh vực sản phẩm hay dịch vụ mà bạn muốn bước vào, loại khách hàng bạn muốn phục vụ, những giới hạn địa lý của doanh nghiệp, những ý tưởng, công nghệ, và mô hình kinh doanh mà bạn muốn sử dụng, những người mà bạn muốn thuê và muốn cộng tác, những nhà cung cấp mà bạn muốn có và những gì mà bạn muốn họ làm cho bạn – có hai vấn đề rất quan trọng:

- Cái gì sẽ tạo nên nhiều lợi nhuận nhất mà ít tốn công sức và tiền bạc nhất? *Đây là câu hỏi phát sinh tài sản.*
- Đâu là những sức mạnh mà tôi có được? Với mỗi loại sức mạnh (sản phẩm và dịch vụ, khách hàng, v.v...), cái nào sẽ tạo ra 80% đầu ra trên 20% đầu vào? Trong số đó, đâu là số-ít-quan-trọng? *Đây là câu hỏi về nguyên lý 80/20.*

Thu hẹp thực tế

Thế giới giải quyết mọi việc chủ yếu dựa trên mức trung bình. Tuy nhiên, mức trung bình thường gây nhiều ấn tượng sai lầm. Nhiều thứ rất khác biệt lại bị “vơ đũa cả nắm”. Vì hầu hết mọi thứ đều bị xem như trung bình nên chúng ta bỏ lỡ một số ít không hề trung bình chút nào cả.

Có vẻ như rất khó tìm được kết quả. Có vẻ như bạn cần một quá trình phức tạp vất vả “mò kim đáy biển” thì mới tìm được các kết quả đó. Song nếu nhìn sâu xuống bên dưới, chúng ta sẽ thấy rằng trong khi hầu hết mọi thứ đều chỉ là nước chảy qua cầu thì một số ít nguồn lực mạnh mẽ thật sự đang bình thản lấp lánh ánh thành công.

Mỗi khi chúng ta nhìn thấy một cái gì đó – một ngành công nghiệp, một thị trường, một tập đoàn, một công nghệ, một nhóm người, một ý tưởng, một luận thuyết, hay bất cứ một khía cạnh kinh doanh nào – chúng ta cũng không nên chấp nhận nó với giá trị bề mặt. Thay vì thế, hãy thu hẹp thực tế lại. Hãy nhìn xuống bên dưới bề mặt cho đến khi bạn tìm được một số-ít-quan-trọng. Hãy xem xét khả năng biến chúng thành một thành công rực rỡ.

Trong khi tìm kiếm số-ít-quan-trọng này, những gì chúng ta đang làm thực chất đã hạ thấp mức trung bình xuống. Chúng ta đang tách rời con số trung bình và tìm kiếm một số ít những thành phần cực kỳ hiệu quả trong số trung bình đó: 20%, 5%, hay thậm chí chỉ 1% có khả năng đem đến hầu hết kết quả đạt được.

Điều gì làm nên một công ty tư vấn siêu lợi nhuận?

Là đồng chủ nhân của một công ty tư vấn, câu hỏi này khiến tôi rất hứng thú. Làm thế nào nguyên lý 80/20 có thể xác định được một số-ít-quan-trọng?

Các đồng sự của tôi giả thuyết rằng chúng ta nên tập trung vào những dự án lớn. Có lẽ những dự án lớn này chính là số-ít-quan-trọng. Điều này có thể là sự thật nếu 80% lợi nhuận của bạn xuất phát từ những dự án lớn so với chỉ 20% từ doanh số bán lẻ.

Sau khi tiến hành phân tích, tôi thấy rằng giả thuyết này chỉ đúng một nửa. Thật sự những dự án lớn chiếm khoảng 21% doanh thu nhưng chiếm đến một số đáng kể 56% lợi nhuận. Tiền lời từ doanh thu các dự án lớn vào khoảng 46%, còn những dự án nhỏ thì chưa tới 10%, như vậy các dự án lớn sinh lợi nhiều hơn gấp 4 lần – chắc chắn đây là một điều nên lưu ý.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa tìm được mối quan hệ 80/20 ở đây: Phải còn nhiều điều khác nữa chứ không chỉ là khách hàng nhỏ hay khách hàng lớn. Vì vậy nên câu hỏi mà tôi đặt ra là: "Còn loại công việc nào khác mang đến siêu lợi nhuận không?". Một câu trả lời là những khách hàng cũ, những người mà chúng ta đã làm việc với họ liên tục trong hơn hai năm. Phân tích cho thấy ở đây tồn tại một mối quan hệ 80/20! Các khách hàng cũ chiếm khoảng 26% doanh thu, nhưng họ đem lại đến 84% lợi nhuận, trong khi với những khách hàng thuộc

dạng trung bình (hơn 6 tháng làm việc liên tục nhưng chưa đến 1 năm), mức lợi nhuận trên doanh thu là 13%, và với những khách hàng mới thì doanh nghiệp thường bị lỗ 31%.

Chúng tôi đã tìm hiểu xem tại sao lại như vậy. Với những khách hàng mới, bạn phải mất rất nhiều công sức để họ chịu nhìn đến sản phẩm của bạn, sau đó bạn phải bỏ công giúp họ tìm hiểu những gì đang xảy ra và phải cố gắng xây dựng tín nhiệm thông qua những kết quả giao dịch. Ban đầu thì tất cả những khách hàng mới đều hay nghi ngờ và nhạy cảm giá cả. Nhưng với những khách hàng lâu năm, bạn có thể biết được khi nào thì "thiên thời, địa lợi, nhân hòa". Họ tin tưởng bạn, và họ không muốn phải tìm đến những nhà cung cấp khác vì có thể xảy ra nhiều rủi ro và chi phí tăng trong quá trình tìm hiểu.

Tập trung vào những khách hàng cũ có vẻ như là một công thức đình trệ: không có khách hàng mới, không có chi phí mới. Nhưng đó là một tư duy thông thường. Tư duy 80/20 luôn tìm ra những biện pháp sáng tạo để nâng cao những sản phẩm kinh doanh sinh lợi nhiều nhất. Vì vậy chúng tôi đã suy ngẫm: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu những người giỏi nhất trong công ty, thay vì tập trung tìm kiếm khách hàng mới, chuyển hướng sang phát triển các khách hàng cũ và biến toàn bộ khách hàng trở thành những khách hàng "cũ". Mục tiêu của chúng tôi được xác định lại: Giữ những khách hàng hiện tại và tìm cách khai thác họ nhiều hơn.

Chúng tôi đã tìm ra số-ít-quan-trọng của mình: làm việc lâu dài hơn và phát triển những khách hàng cũ lên tầm vóc cao hơn. Số-ít-quan-trọng trở thành số-nhiều-quan-trọng, với những

kết quả mỹ mãn. Chúng tôi đạt mức lợi nhuận rất cao và mỗi năm đều phát triển gấp đôi liên tục trong suốt sáu năm.

Số-ít-quan-trọng của Filofax là gì?

Filofax gần như phá sản khi tôi và Robin Field vực nó dậy vào năm 1990. Robin nói về những gì mà ông đã lập ra:

> *"Trong khi thiết kế và những đặc trưng của Filofax vẫn dậm chân tại chỗ, tuyến sản phẩm tiếp tục phát triển vượt khả năng kiểm soát. Khung bìa cơ bản có thể áp dụng được cho rất nhiều kích cỡ và vô số loại da – chủ yếu là hàng ngoại nhập. Bạn nói tên một con vật, Filofax sẽ đưa ra vài ngàn loại bìa rời làm từ da nó và tự hào đưa chúng vào catalog và kho hàng. Tôi thậm chí không biết Karung là con gì, nhưng tôi thừa hưởng được rất nhiều da của nó từ năm 1990.*
>
> *Tương tự, hãy nêu tên một cái gì đó: cây cầu, bộ cờ, nghệ thuật chụp ảnh, quan sát chim muông, lướt ván buồm..., và Filofax sẽ làm cho bạn một số phụ trương chuyên gia, in thành hàng chục ngàn bản, và đưa chúng vào kho kiểm kê...*
>
> *Dĩ nhiên, kết quả là không chỉ một kho tồn trữ khổng lồ vô dụng, không chỉ là một gánh nặng quản lý cồng kềnh phức tạp, mà còn là sự lộn xộn hoàn toàn với những người bán lẻ của chúng tôi".*

Chúng tôi đã tập trung vào một số-ít-quan-trọng: 20% sản phẩm và 20% khách hàng đem lại cho chúng tôi 80% lợi nhuận. Trong vòng ba năm, Robin đã biến một mức thua lỗ lớn thành 15% lợi nhuận thực, trong khi tăng gấp bốn lần khối lượng doanh thu. Giá cổ phiếu của công ty này tăng vọt từ 30 xu lên hơn 200 xu.

Làm thế nào tranh thủ được những số-ít-quan-trọng này?

Hãy phân loại thực tế thành ba loại chính: một là nhân viên và đồng sự, hai là khách hàng, ba là những phân khúc dịch vụ và sản phẩm. Với mỗi loại, hãy tìm ra những số ít sinh lợi quan trọng: 20% đem đến cho bạn 80% lợi nhuận.

Ai là số ít nhân viên quan trọng?

Hãy nhận định những nhân viên siêu hiệu quả và siêu rẻ, cùng những đặc điểm chung của họ.

Trong công ty tư vấn của tôi, việc này khá dễ dàng: Những người ở dưới cùng trong hệ thống cấp bậc chuyên môn không chỉ là những người rẻ nhất, họ cũng chính là những người hiệu quả nhất.

Nhóm chuyên gia của chúng tôi được chia thành ba cấp. Trên cùng là các đối tác và đồng sự. Kế đến là các nhà tư vấn, thường vào khoảng trên dưới 30 tuổi và có bằng cấp cao. Lớp dưới cùng gồm các trợ lý tư vấn hay các nhà nghiên cứu. Những người này khoảng từ 21-25 tuổi, phần lớn chưa tốt

nghiệp và hầu hết công việc của họ là xử lý dữ liệu và thực hiện phân tích trên máy tính.

Nhóm các đồng sự khá đắt giá; vì chúng ta sở hữu công ty nên chúng ta sẽ muốn như vậy. Chi phí cho các chuyên viên tư vấn thì ít hơn một chút. Ngày nay, họ bắt đầu với khoảng 100.000 đôla và nhiều người còn cao hơn thế. Bọn trẻ - xin lỗi, các trợ lý tư vấn – thì thật sự là một món hời. Họ có một nguồn sinh lực đáng ngạc nhiên. Họ thường làm việc đến 80-90 giờ một tuần. Nếu tính theo giờ thì các trợ lý tư vấn còn rẻ hơn cả thư ký.

Trong một công ty tư vấn, cũng như với các công ty luật, bạn ra hóa đơn dựa trên số giờ mà bạn bỏ ra cho khách hàng. Các trợ lý tư vấn rất hiệu quả về mặt này vì hai lý do. Thứ nhất, chúng ta có thể ra hóa đơn cho họ dựa trên một mức lương cao hơn nhiều lần (trên cơ bản 8 giờ một ngày) so với những bộ phận khác – một dấu hiệu rõ ràng cho thấy họ phát sinh nhiều tài sản hơn so với chi phí của họ. Và thứ hai, họ làm việc nhiều giờ hơn. Bọn trẻ chính là số-ít-quan-trọng của chúng tôi.

Hầu hết các công ty tư vấn đều phình ra ở đoạn giữa: có một số đối tác ở lớp trên, rất đông nhà tư vấn ở giữa, và một số ít trợ lý trẻ dưới cùng. Khi chúng tôi nhận ra những người trợ lý tư vấn chính là số-ít-quan-trọng của mình, chúng tôi đã biến họ thành số-nhiều-quan-trọng, lần đầu tiên trong lĩnh vực của chúng tôi, xây dựng một kim tự tháp thật sự với một số lớn nhân viên trẻ ở lớp dưới. Bọn trẻ trở thành nhóm chuyên gia lớn nhất. Mức lợi nhuận của chúng tôi cũng cất cánh vút lên.

Ai là số ít khách hàng quan trọng?

Như chúng ta đã biết ở trên, trong một công ty tư vấn, những khách hàng đem đến lợi nhuận nhiều nhất chính là những khách hàng cũ. Thường thì đây là một thực tế với bất cứ ngành nghề nào. Đó là lý do tại sao những công ty có tỷ lệ cân đối khách hàng cao thường đạt được mức lợi nhuận cao hơn nhiều.

Trong một doanh nghiệp dịch vụ, lợi nhuận không phải là điều kiện duy nhất để lựa chọn khách hàng. Sự hài lòng và thỏa mãn chuyên môn của các đồng sự và các nhân viên khác cũng rất quan trọng: Các công ty chuyên môn cạnh tranh nhau về trình độ nhân viên cũng như về khách hàng. Một công ty kế toán tại New Zealand mà tôi biết phân loại khách hàng của họ theo những tiêu chí sau:

- Nhân viên có thích khách hàng đó không
- Nhân viên có tôn trọng khách hàng đó không
- Khách hàng có tôn trọng nhân viên không
- Khách hàng có phàn nàn về chi phí không
- Khách hàng có thanh toán đúng hạn không
- Khách hàng có cơ hội tăng thêm hóa đơn không

1. Xác định những số ít khách hàng siêu lợi nhuận

Nếu bạn định bắt đầu một cuộc phiêu lưu mới trong một lĩnh vực đặc biệt nào đó – và bạn có thể muốn nghĩ đến một số lĩnh vực tiềm năng mà bạn có thể làm – bạn sẽ muốn có loại khách hàng nào? Khi xác định một số-ít-quan-trọng những khách hàng đem lại lợi nhuận cao nhất, bạn có thể có được

một số manh mối giá trị để định hình cho cuộc kinh doanh tương lai của mình.

Hãy tưởng tượng xem ai có thể nằm trong số ít khách hàng siêu lợi nhuận của bạn theo những định hướng sau:

- Kích thước khách hàng (theo mức lợi nhuận đem đến cho bạn)
- Độ lâu dài của khách hàng
- Số lượng mua trên từng đơn đặt hàng (những khách hàng mua nhiều món một lúc, mặc dù không thường xuyên, cũng thường đem lại lợi nhuận nhiều hơn)
- Sản phẩm hay dịch vụ chính mà họ mua (một số sản phẩm sinh lợi cao hơn các sản phẩm khác)
- Độ phóng khoáng khi mua hàng. Có khi những người chỉ mua một sản phẩm đem đến lợi nhuận cao hơn vì bạn có một khách hàng trung thành với sản phẩm đó, hoặc vì bản thân sản phẩm đó sinh lợi nhiều; nhưng cũng có khi những khách hàng mua "đủ thứ" lại có lợi nhuận cao hơn vì họ trả tiền nhiều hơn cho những món ít quan trọng.
- Khách hàng thông minh hay khờ khạo? Lười biếng hay siêng năng? Những khách hàng thông minh đôi khi là những khách hàng tốt nhất vì họ góp ý phát triển sản phẩm của bạn và giúp bạn vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Nhưng những khách hàng lười biếng đôi khi cũng rất tuyệt vì họ không quá nhạy cảm với giá cả. Nhiều ngân hàng kiếm lợi khá nhiều từ các khách hàng lười biếng, chẳng hạn như có những người gởi những khoản tiền lớn vào sổ tiết kiệm dù lãi suất rất thấp.

- Cấp cao hay cấp thấp? Với những sản phẩm hay dịch vụ bán cho các tập đoàn khác, nhìn chung những khách hàng sinh lợi nhiều nhất là những người cao cấp nhất trong tổ chức. Các chủ tịch hội đồng quản trị thường là những khách hàng tốt nhất.
- Cá tính khách hàng đôi khi cũng rất quan trọng. Một công ty tư vấn mà tôi biết đã thận trọng nhắm đến những khách hàng "hoang tưởng" vì họ sẽ đến tư vấn rất nhiều nếu họ cảm thấy được an toàn, kể cả an toàn trước những đồng nghiệp của họ!
- Với hàng tiêu dùng, hãy thử phân loại theo nhân khẩu học bình thường (chẳng hạn như mức thu nhập) và tiêu chuẩn sống (chẳng hạn như những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro so với những người tránh né rủi ro, hay những người đam mê công nghệ kỹ thuật với những người ghét các thứ cải tiến). Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, những tiêu chuẩn "đóng hộp" như vậy (đo lường bằng quảng cáo và các bộ phận tiếp thị) hiếm khi tương quan với số-ít-quan-trọng. Số-ít-quan-trọng thường nằm ở mỗi nơi một ít theo cách phân loại này – điều đó khiến chúng trở nên quan trọng nhưng lại khó phát hiện đối với các nhà tiếp thị.

Một lý do khiến số ít này trở nên rất quan trọng là vì các nhà cung cấp không thẳng thừng nhắm đến họ. Nếu một số-ít-quan-trọng trở nên hiển nhiên và liên tục bị quyến dụ bởi hầu hết các nhà cung cấp thì họ sẽ không thể là những người đem đến siêu lợi nhuận cho bạn về lâu dài được.

2. Xác định những khách hàng có tỷ lệ giá trị cao nhất so với chi phí

Cùng một sản phẩm hay dịch vụ có thể có những giá trị rất khác nhau với những khách hàng khác nhau. Đôi khi, những nhánh sản phẩm dịch vụ nhỏ và rẻ tiền có thể được bán cho những khách hàng cấp cao với một cái giá cao hơn rất nhiều.

Một trong những trường hợp dễ thấy nhất là chiến lược của các nhà tư vấn Bain & Co. Như chúng ta đã thấy trong Chương 4, Bain được thành lập vào năm 1970 khi Bill Bain, một quan chức cấp cao của The Boston Consulting Group, từ chức để thành lập công ty riêng. Bain đã tái lập gần như y nguyên khuôn mẫu ở BCG – sản phẩm, hay dịch vụ, hoàn toàn giống nhau – nhưng đối tượng khách hàng mà ông nhắm đến là những nhân vật hàng đầu ở bất cứ một tổ chức nào, các CEO, nhất là những người mới lên. Thay vì bán các dự án cá nhân cho những người đứng đầu một phòng ban hay các nhà quản lý cấp cao khác, Bain bán các mối quan hệ đặc biệt xung quanh nhiều dự án, tất cả đều được hỗ trợ bởi CEO.

Chương trình tư vấn của Bain thường trở thành một biện pháp mà một vị chủ tịch mới lên sử dụng để ghi dấu ấn của mình lên cả nhóm. Các dự án Bain cung cấp thông tin và kiến thức xuyên suốt, cho phép một chủ tịch hội đồng quản trị có thể nhanh chóng thực hiện những thay đổi triệt để. Hầu hết các chủ tịch mới lên làm việc với Bain đều có thể gây ấn tượng với thị trường tài chính và những cổ phiếu của họ dâng trào.

Những dịch vụ mà họ cung cấp không ngừng biến đổi; giá cả cũng vậy. Tuy nhiên, sản phẩm của họ - quá trình tư vấn thật sự, việc phân tích chi phí, khách hàng và đối thủ cạnh tranh

– vẫn không bị ảnh hưởng; chi phí đơn vị của chúng không hề tăng lên. Lợi nhuận biên sai tăng và công ty phát triển.

Ngay từ khi bắt đầu, Bain đã trở thành một trong những công ty tư vấn hàng đầu thế giới, bằng cách nhận định những khách hàng có tỷ lệ giá trị cao nhất so với chi phí.

Bain từ chối làm việc với phần lớn những khách hàng mà hầu hết các công ty tư vấn khác luôn muốn có được; họ sẽ không làm việc cho các giám đốc tài chính, giám đốc tiếp thị, hay thậm chí là những giám đốc điều hành bộ phận, cho dù những công ty này có lớn đến mức nào đi nữa. Một chiến lược phát triển loại bỏ hầu hết những khách hàng tư vấn tiềm năng có thể thật kỳ quặc, nhưng nó minh chứng cho sức mạnh của việc vứt bỏ tất cả và chỉ giữ lại một số-ít-quan-trọng mà thôi.

Với công ty kế toán New Zealand mà tôi nói trên, khi tập trung vào những khách hàng sinh lợi nhiều nhất và "dễ thương" nhất, họ đã thu hẹp phạm vi khách hàng của mình chỉ còn một nửa. Song tầm mức hoạt động trên những khách hàng còn lại này tăng lên gấp đôi và mức lợi nhuận thu được tăng gấp bốn lần. Tinh thần nhân viên cũng phấn khích gấp bội.

Có vẻ thật quái gở khi bỗng dưng tình nguyện cắt đứt phân nửa khách hàng của mình. Tuy nhiên, những sức mạnh sinh lợi thật sự quan trọng đến mức chúng áp đảo toàn bộ số-nhiều-vụn-vặt còn lại.

Đâu là số ít hoạt động, sản phẩm và dịch vụ quan trọng?

Bên cạnh việc nhận định số ít khách hàng quan trọng, hãy nhận định một số ít giá trị khác mà những khách hàng này

đánh giá cao. Sau đó hãy xem xét hạn chế các hoạt động của bạn trong một số ít này.

Khi tìm kiếm một số-ít-quan-trọng những hoạt động, sản phẩm và dịch vụ, bạn có thể nhìn thấy một vài dấu hiệu của chúng từ những đối thủ phát triển mạnh mẽ nhất. Họ đã làm điều gì khác?

Tuy nhiên, nếu chỉ bắt chước thì vẫn không đủ. Hãy nhớ, những con người 80/20 phải tạo ra một cái gì mới và duy nhất. Để kích thích sự sáng tạo của bạn, hãy áp dụng 7 yếu tố sau cho 80/20 đỉnh năng lực của bạn và lĩnh vực kinh doanh mà bạn hiểu biết rõ nhất. Hãy pha trộn và kết hợp chúng nếu cần.

1. Suy nghĩ nhỏ

Đây là một phân khúc cổ điển, chỉ tập trung vào một phần của một thị trường đang tồn tại.

Thị trường xe mô-tô ba bánh ở Mỹ và châu Âu từng là một thị trường rất lớn, thống trị bởi những nhà sản xuất xe mô-tô lớn như Harley-Davidson, Norton, và Triumph. Vào những năm 1960, hãng Honda giới thiệu một loại xe máy 2 bánh nhỏ hơn nhiều vào thị trường Mỹ, tạo ra một thị trường hoàn toàn mới và hấp dẫn đối với nhiều người không quen xe mô-tô 3 bánh. Sau đó BMW tạo ra một phân khúc khác, với những chiếc xe rộng và thoải mái dành cho những người có đôi bàn tọa quá khổ.

2. Suy nghĩ lớn

Phân khúc lại, tạo ra một thị trường lớn hơn, hoặc bằng cách kết hợp nhiều hơn một sản phẩm hay công nghệ hiện tại,

hoặc bằng cách đưa một sản phẩm hay công nghệ vào những ứng dụng mới. Đây là một số ví dụ:

- Vào năm 1980, hãng sản xuất bán dẫn NEC của Mỹ quyết định tạo nên một phân khúc mới dựa trên sự hội tụ của máy tính và viễn thông. Trong vòng 8 năm, lợi nhuận của họ đã tăng từ 10 tỷ đôla lên 22 tỷ đôla.
- Honda đã không đặt chiến lược của mình trên những phân lớp thị trường truyền thống như xe mô-tô, máy cắt cỏ, xe hơi, hay những thiết bị phát điện. Họ bước vào tất cả những thị trường này với quyết tâm có được những bộ máy nhỏ tốt nhất thế giới. Số-ít-quan-trọng mà Honda tập trung vào chính là tay nghề không đối thủ của họ với những bộ máy nhỏ - nói chính xác hơn là với những ống trụ đa cấp với van tự điều chỉnh.
- Bain Capital trở thành công ty đầu tư tư nhân thành công nhất thế giới bằng cách mở rộng định nghĩa của thị trường này. Họ không chỉ đánh giá và tài trợ cho các giao dịch mà còn đặt chiến lược cho các công ty đầu tư và giám sát việc quản lý của họ. Trong 15 năm, Bain Capital trở thành công ty đầu tư tư nhân thu được lợi nhuận nhiều nhất trên thế giới, tăng gấp đôi giá trị đầu tư của họ mỗi năm.
- Bánh pizza giao tận nhà từng là một thị trường địa phương. Việc mở rộng trong lĩnh vực này phụ thuộc vào giới hạn bạn có thể đem cái bánh pizza đi bao xa mà nó vẫn còn nóng. Domino's Pizza đã thành lập một doanh nghiệp quốc tế dựa trên một công thức kinh doanh đặc biệt, bao gồm sử dụng một loại phong thư độc quyền để giữ nóng chiếc bánh và một mạng lưới phân phối năng động.

3. Suy nghĩ lên

Bất cứ nơi nào có một thị trường lớn, bạn đều có cơ hội tạo ra một phân khúc đặc biệt dành riêng cho những khách hàng thượng lưu giàu có.

Có thể thấy một số ví dụ như Ferrari, Rolex, thẻ thanh toán American Express, các ngân hàng tư nhân, những nhãn hiệu bia đắt tiền, v.v...

Toyota, một công ty với kỹ năng kỹ thuật siêu việt và sản xuất chi phí thấp, đã phá vỡ thị trường xe sang trọng vào năm 1989 với nhãn hiệu Lexus. Họ cung cấp một sản phẩm lộng lẫy, được giới thiệu qua một chiến dịch quảng cáo rầm rộ và hiệu quả, nhưng giá mua chiếc xe được nâng cao hơn nhiều so với những chi phí bổ sung. Vào năm 1992, hiệu xe Lexus khá nhỏ so với tổng doanh số của Toyota – chỉ có 2% - nhưng lại chiếm đến khoảng 30% lợi nhuận của Toyota.

4. Suy nghĩ về số đông

Bất cứ nơi nào có một thị trường dành riêng cho những khách hàng giàu có, bạn đều có cơ hội tạo ra một thị trường dành cho số đông bằng cách làm cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn đơn giản hơn, rẻ hơn, và với khối lượng nhiều hơn.

Một số ví dụ chẳng hạn như Ford Model T, những kỳ nghỉ trọn gói, nhà hàng thức ăn nhanh, v.v...

5. Theo đuổi cách tân giá trị: Nhiều hơn với ít hơn

Đây là một phân loại rất phong phú. Hãy đem đến những giá trị tốt hơn cho một phần mới của thị trường mà bạn vừa xác định và tạo ra. Làm như thế nào? Cộng và trừ.

Cộng nghĩa là đem đến những gì tốt hơn hay những dịch vụ

cộng thêm, nhất là khi chúng được cung cấp với một cái giá tương đối thấp.

Trừ nghĩa là không cung cấp một phần nào đó những gói sản phẩm hay dịch vụ truyền thống.

Những kết hợp sản phẩm và dịch vụ mới đem đến giá trị lớn hơn, nhưng chỉ với một phần thị trường cũ: khách hàng thích những kết hợp sản phẩm và giá cả. Hãy thay đổi kết hợp của bạn để hấp dẫn một nhóm khách hàng đặc biệt mà bạn xác định nên:

- Formule 1, một dây chuyền khách sạn Pháp, cung cấp những căn phòng khách sạn rẻ và nhỏ nhưng rất xuất sắc, yên tĩnh và sạch sẽ với những cái giường lớn và tiện nghi. Các phòng có thể điều biến và được sản xuất hàng loạt, bảo đảm cách âm tốt và chi phí thấp. Nhưng bạn sẽ không tìm thấy ghế bành, dịch vụ khuân vác, dịch vụ phòng hay tiếp tân 24 giờ tại Formule 1.
- Southwest Airline cung cấp những chuyến bay giá vé thấp và rất thường xuyên giữa những thành phố mà họ phục vụ, thời gian kiểm tra lên máy bay chỉ 10 phút và soát vé tự động tại cửa vào. Dịch vụ này nhanh gọn, đáng tin cậy, rẻ tiền – và đem lại rất nhiều lợi nhuận. Làm thế nào như thế được? Southwest không cung cấp nhiều dịch vụ đắt tiền mà các chuyến bay truyền thống thường có. Họ không sử dụng các sân bay lớn hay những tuyến đường dài, các túi vé qua những địa điểm khác, không cho bạn ăn và cũng không có những căn phòng dành riêng. Họ có một đội máy bay 737 tiêu chuẩn, giảm bớt chi phí bảo trì và thời gian đình hoãn. Họ khuyến khích thanh toán trực tiếp, cắt giảm hoa hồng

cho các đại lý du lịch và giảm bớt số tài khoản nhận thanh toán. Southwest tỏ ra hấp dẫn đặc biệt với một loại khách du lịch nhất định, những người đánh giá cao các thỏa hiệp mà họ đã làm.

- Ikea, nhà bán lẻ đồ gỗ gia dụng châu Âu, có thể bán các mặt hàng đặc sắc với giá rẻ bằng cách để cho khách hàng của nó, chủ yếu là những bậc cha mẹ trẻ, thực hiện những công việc vất vả như lựa chọn, thanh toán, mang về nhà và tự lắp ráp. Đổi lại, nó đem đến những gì họ cần: không chỉ thiết kế sáng tạo và giá rẻ mà còn giờ đóng cửa trễ, dịch vụ chăm sóc bọn trẻ ngay trong cửa hàng, phòng trưng bày lớn và có thể nhận hàng trong kho ngay lập tức.
- Kinepolis, rạp chiếu bóng khổng lồ của Bỉ, cũng đã phát triển một mô hình kinh doanh hấp dẫn các cặp đôi trẻ. Nó nằm khá xa đường vành đai Brussels, với chỗ đậu xe miễn phí (một sự đổi mới với châu Âu), 25 màn hình, tầm nhìn không giới hạn, âm thanh nổi, và 7.600 chỗ ngồi rộng rãi. Những người đi xem phim được thưởng thức những bộ phim hay chọn lọc và không khí rạp phim thoải mái với giá thấp. Song Kinepolis là một trường hợp ngoại lệ vì giá đất rẻ cũng như tỷ lệ sử dụng cao.

6. Sử dụng kênh phân phối trực tiếp

Những kênh phân phối đòi hỏi phải có bất động sản, kho hàng tại chỗ và dịch vụ cá nhân thường rất tốn kém. Những kênh trực tiếp rẻ hơn và thường chính là một đầu mối để tạo ra một cuộc phiêu lưu 80/20 mới.

Tập đoàn máy tính Dell đã đổi mới vào năm 1984 bằng cách bán máy tính cá nhân trực tiếp cho người tiêu dùng, cắt

giảm mạng lưới phân phối đa cấp bằng cách nhận đặt hàng qua thư, thư điện tử, fax và điện thoại. Các cuốn catalog chào mời nhiều lựa chọn hơn có thể ở một cửa hàng máy tính thông thường, nhưng cũng là một phương tiện tiết kiệm chi phí rất lớn cho Dell vì hàng hóa được chuyển đi từ các nhà máy chỉ khi có yêu cầu thật sự của khách hàng. Việc giảm bớt lượng hàng tồn kho đã tiết kiệm được cho Dell đến 6% chi phí hàng hóa; do vấn đề tồn kho máy tính đặc biệt khó giải quyết vì công nghệ kỹ thuật luôn được cải tiến và giá cả không ngừng giảm xuống. Dell có thể chào giá thấp hơn nhưng vẫn thu được lợi nhuận cao hơn các nhà cung cấp truyền thống khác.

7. *Tập trung vào những hoạt động có tỷ lệ giá trị cao nhất so với chi phí*

Hãy tìm những trái dâu ngon ngọt nhất. Hãy xác định những phần nào sẽ đem lại lợi nhuận cao nhất trong chuỗi giá trị – quá trình đưa một sản phẩm từ khái niệm cho đến nghiên cứu, thiết kế, phát triển, tạo nhãn, sản xuất, bán và giao hàng – và tập trung hoàn toàn vào những hoạt động sinh lợi đó.

Đâu là dấu hiệu để tìm ra những trái dâu ngọt? Hãy tìm những hoạt động hấp dẫn khách hàng nhiều nhất nhưng không cần nhiều vốn liếng. Thiết kế sản phẩm, tạo nhãn, và bán hàng trực tiếp thường là những trái dâu ngọt. Sản xuất, giao hàng và bán lẻ qua một mạng lưới cửa hàng cố định thường là những trái chua.

Công ty tư vấn LEK tập trung chuyên môn hóa vào thể loại tư vấn chiến lược với những nhà phân tích chi phí thấp, các trợ lý tư vấn. Các nhà phân tích trẻ của chúng tôi không hoàn toàn lý tưởng để nói chuyện với những khách hàng lớn tuổi,

nhưng họ rất thạo việc thu thập dữ liệu trên thị trường và các đối thủ cạnh tranh.

Chúng tôi nhanh chóng nhận ra những nhà phân tích trẻ của mình cũng rất thích hợp với việc thu thập dữ liệu về những công ty có tiềm năng mua lại và sáp nhập. Không lâu sau đó, chúng tôi phát triển một nhánh chuyên gia mới chuyên đánh giá những cơ hội mua lại và sáp nhập của các công ty, hay còn gọi là M&A (Mergers and Acquisitions). Vì công việc M&A rất được các chủ tịch hội đồng quản trị ưa thích, và vì chi phí cho việc sáp nhập hoàn toàn không bị tính vào bản kê lời lỗ nên đó là một công việc rất nhạy cảm về mặt giá cả. Đây là công thức trong mơ của chúng tôi: giá rất cao, chi phí rất thấp, và lợi nhuận biên sai rất tuyệt vời.

Một ví dụ khác chính là Microsoft, chuyên chỉ làm việc trên một tầng lớp sinh lợi nhiều nhất trong lĩnh vực máy tính, đó là thiết kế hệ điều hành. Nike, chuyên thiết kế tạo nhãn cho các loại giày vớ thể thao, thường ít ký hợp đồng trên những hoạt động cần vốn nhiều và lợi nhuận thấp như sản xuất và bán lẻ.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Việc kinh doanh quần áo nữ của Rachel thu được lợi nhuận rất cao nhờ những hoạt động số-ít-quan-trọng của mình. Thế mạnh của họ là thiết kế sản phẩm, mua đi bán lại, và bán lẻ giảm giá trong các cửa hàng. Được thực hiện khá tốt, những hoạt động này đem đến lợi nhuận cao và giúp họ phát triển, đồng thời chỉ đòi hỏi một số vốn tương đối thấp. Những số-

nhiều-vụn-vặt mà doanh nghiệp của Rachel tránh né bao gồm sản xuất, tồn kho, và tự tổ chức hệ thống cửa hàng bán lẻ sản phẩm...

Việc Rachel tập trung vào một số ít hoạt động tự nhiên dẫn đến tập trung vào một số ít nhân viên, khách hàng và sản phẩm nhất định. Tất cả những nhân viên giá trị nhất và được trả lương cao nhất trong nhóm của Rachel đều trực tiếp làm việc liên quan đến thiết kế và lựa chọn sản phẩm, bán hàng, tiếp thị và liên hệ với khách hàng. Các sản phẩm của bà được chia thành ba nhóm, mỗi nhóm có một thương hiệu riêng và nhắm vào một nhóm đối tượng khách hàng riêng được xác định rõ ràng, chẳng hạn như "nhóm phụ nữ công chức từ 25-45 tuổi" hay "nhóm phụ nữ thấp hơn 1,6m".

Một bằng chứng rõ nét của sự tập trung vào số-ít-quan-trọng này chính là những con số. Trong khi hầu hết các doanh nghiệp cùng lĩnh vực với bà chỉ thu được từ 0-15% lợi nhuận trên vốn thì bà thu được đến 50-65%. Trong khi nhiều doanh nghiệp nhỏ có biểu đồ lợi nhuận ngang bằng hoặc gần như ngang bằng với mức 0-5% một năm, Rachel đã đưa doanh nghiệp của mình từ mức lợi nhuận 2 triệu đôla vào 8 năm trước lên đến 30 triệu đôla vào hôm nay.

Khi xây dựng một danh sách ngắn những thành phần số-ít-quan-trọng cho doanh nghiệp của chính bạn, hãy thêm vào một câu hỏi cuối cùng: Doanh nghiệp mới của bạn có thể đạt lợi nhuận cao bất thường và có thể phát triển nhanh đến mức bất thường hay không? Trừ phi bạn hoàn toàn tự tin về điều này và biết rõ tại sao, nếu không thì bạn sẽ không thể chắc chắn được liệu doanh nghiệp của mình có phải là một trong số ít những doanh nghiệp thành công mới hay không.

Kết hợp những quan điểm từ trên xuống và từ dưới lên về cuộc phiêu lưu mới của bạn

Nay bạn đã có thể so sánh những quan điểm về cuộc phiêu lưu mới của bạn từ dưới lên so với những quan điểm từ trên xuống mà bạn thu được trong Chương 4.

Trước tiên, hãy lấy những kết luận mà bạn rút ra được từ chương này, dựa trên những nguồn lợi nhuận mà bạn nghĩ ra về thị trường của bạn, và cố gắng diễn đạt bằng từ ngữ về ý tưởng mà bạn dự định cho doanh nghiệp mới của mình.

Ví dụ như trong lĩnh vực tư vấn, chúng tôi đã xác định trong chương này những nguồn siêu lợi nhuận như sau:

- Những khách hàng cũ, những người mà công ty đã làm việc cho họ ít nhất 2 năm
- Những khách hàng mới là các CEO
- Những nhà tư vấn trẻ và kết cấu nhân viên nghiêng nặng phần dưới với những ưu thế của "bọn trẻ"
- Tập trung đặc biệt vào một mảng sản phẩm mới - chiến lược kinh doanh

Giờ thì, hãy lấy những ý tưởng bạn thu được từ Chương 4 – những doanh nghiệp khả thi mới dưới dạng ý tưởng – và cố gắng kết hợp chúng với quan điểm mà bạn có được từ chương này.

Với ví dụ về công ty tư vấn ở trên, những gì chúng ta đã biết trong Chương 4 là những ý tưởng về tư vấn siêu lợi nhuận như sau:

- Tư vấn chuyên môn cho các ban giám đốc
- Xác định sản phẩm mới là tư vấn về chiến lược kinh doanh
- Ý tưởng về tư vấn chiến lược như một quá trình tạo quan hệ với các CEO
- Sử dụng sức bật tối đa của bộ phận nhân viên trẻ
- Mảng sản phẩm mới: tư vấn chiến lược và tư vấn M&A – mua lại và sáp nhập

Nếu chúng ta nghĩ về việc bắt đầu một doanh nghiệp tư vấn mới, chúng ta hẳn sẽ hài lòng về sự trùng lặp giữa hai quan điểm từ trên xuống và từ dưới lên. Một trong hai quan điểm này đặt chúng ta vào đúng định hướng – nhưng sự tổng hợp của cả hai sẽ đặt chúng ta vào vị trí tốt nhất.

Quan điểm lợi nhuận nhìn từ dưới lên nhấn mạnh tầm quan trọng của những khách hàng lâu năm và qua đó sẽ chọn lựa chỉ những khách hàng có tiềm năng làm việc lâu dài, và biến đổi những dự án hiện tại thành những dự án mới với cùng một khách hàng. Chúng ta hẳn sẽ bỏ qua điều này nếu chúng ta chỉ chăm chú nhìn theo quan điểm từ trên xuống.

Quan điểm từ trên xuống nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đổi mới sản phẩm tư vấn. Cũng như quan điểm từ dưới lên, nó cho thấy nơi mà bạn muốn đến chính là văn phòng của "sếp", và người khách hàng mà bạn muốn có là vị chủ tịch hội đồng quản trị mới, và sản phẩm mà bạn muốn bán là một biến thể nào đó của tư vấn chiến lược. Điều mà quan điểm

kinh doanh từ trên xuống chứng tỏ được là chúng ta cần có sự cải tiến của chính mình – về mặt sản phẩm, khách hàng, cấu trúc nhân viên, và/hoặc các quy trình – nhằm bồi đắp và mở rộng những thành công trong quá khứ.

Vì vậy, nếu chúng ta bắt đầu một doanh nghiệp tư vấn mới, có lẽ chúng ta sẽ có thể áp dụng tất cả những ý tưởng thành công và những thành phần sinh lợi trong quá khứ và hiện tại, nhưng bổ sung vào một tuyến sản phẩm hay quy trình mới. Chúng ta có thể động não ra một vài ứng viên cho thành phần còn thiếu này và tự hỏi:

- Làm thế nào chúng ta có thể xác định ý tưởng này bằng từ ngữ, để nó sẽ là một hậu duệ trực tiếp của những thành công hiện tại nhưng vẫn có được những đặc điểm độc nhất vô nhị của nó?
- Nếu sau đó chúng ta cần thực hiện một phân tích từ dưới lên, liệu phân tích này có đem lại cho chúng ta một kết quả siêu lợi nhuận không? Liệu chúng ta có thể chắc chắn rằng tổng thể doanh nghiệp của chúng ta cũng vậy không?

Trong khi mô tả quá trình này với bạn, tôi bỗng nghĩ ra một ý tưởng tuyệt diệu cho một loại hình kinh doanh tư vấn mới – nhưng tôi sẽ không nói với bạn đâu!

Doanh nghiệp tiềm năng mới có thích hợp với 20% đỉnh năng lực của bạn không?

Giờ thì hãy kết hợp những phát hiện của bạn từ Chương 4 và 5 với Chương 3. Nếu bạn không phải là người giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực kinh doanh mà bạn dự định thì tốt hơn bạn nên tìm kiếm thêm một vài ý tưởng khác, hoặc tìm một người

đồng sự mà ý tưởng của bạn hoàn toàn thích hợp với sứ mệnh của anh ta.

Tuy nhiên, đừng vội khép lại những lựa chọn của mình. Vẫn còn một khía cạnh kinh doanh nữa mà bạn có thể xem xét trước khi kết tinh lĩnh vực lựa chọn của bạn: đó là thời gian. Chương 6 sẽ cho thấy chúng ta có thể đạt được gì khi kết hợp Vilfredo Pareto với Albert Einstein.

6
Sử dụng Einstein

"Với những người nguyên thủy, không gian là một bí ẩn không kiểm soát được. Với những người của công nghệ mới, thời gian cũng có một vai trò tương tự".

Marshall McLuhan

Albert Einstein, một chàng thư ký nghèo trong một văn phòng Thụy Sĩ vào đầu thế kỷ XX, thường dùng xe điện đi làm mỗi ngày ở Kramgasse, Berne. Anh tưởng tượng rằng mình sẽ đi đến tháp đồng hồ này với tốc độ ánh sáng. Giả sử những tia sáng phản chiếu hình ảnh của anh đang đi với cùng tốc độ đó, liệu anh có thể nhìn thấy ảnh mình trong chiếc gương của người tài xế không?

Cuối cùng, anh nhận ra không có gì trong tự nhiên xảy ra đồng thời, chính xác vào cùng một thời điểm cả. Tốc độ ánh

sáng là tuyệt đối, nhưng thời gian và không gian là tương đối. Cách nhìn thời gian và không gian tác động lẫn nhau.

Einstein đã thay đổi quan điểm của chúng ta về thế giới vật lý. Theo quan điểm trước đây không gian có ba chiều. Thuyết tương đối của Eisntein bị tranh cãi rất nhiều vào năm 1916 cho rằng thời gian không hề độc lập với không gian. Thời gian có thể bị ảnh hưởng của trọng lực. Thời gian cũng như một chiều không gian thứ tư. Thay vì ba chiều không gian, có bốn chiều tương liên không gian – thời gian, trong đó thời gian chính là chiều thứ tư.

Thuyết tương đối hoàn toàn phá vỡ những ý tưởng về "không gian" và "thời gian". Theo Einstein, không gian và thời gian không phải là những thực thể tự nhiên. Thay vì thế, chúng đơn giản là những tác động tâm lý, một sản phẩm của thế giới vật chất. Như Einstein nói: "Trước đây người ta tin rằng nếu tất cả mọi vật chất đều biến mất vào vũ trụ, thời gian và không gian vẫn sẽ tồn tại. Tuy nhiên, theo thuyết tương đối, thời gian và không gian cũng sẽ biến mất cùng mọi vật". Chà!!!

Nếu bạn cảm thấy những điều này thật phức tạp thì hãy tham gia cùng chúng tôi. Mặc dù khó khăn, nhiều nhà khoa học đã bắt kịp Einstein và chứng minh ông đã đúng về cơ bản. Song kinh doanh và những nỗ lực sáng tạo khác thì chưa đạt được đến mức này. Chúng ta có một quan điểm tiền-Einstein cho rằng thời gian là một chiều hoạt động riêng lẻ. Điều đó đem đến cho những con người 80/20 một cơ hội tuyệt vời.

Thuyết tương đối thời gian hai chiều có thể giúp bạn nhận định cuộc phiêu lưu mới của mình

Đây là hai chủ đề có thể giúp bạn nhào nặn ý tưởng kinh doanh của mình thành một hình thể độc nhất vô nhị. Đầu tiên, trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, *thời gian không phải là "cái khác".* Nó là một phần của những vật chất mà chúng ta tạo ra và cung cấp cho khách hàng. Nó là một phần sản phẩm của chúng ta, một phần dịch vụ của chúng ta, một phần nguyên liệu của chúng ta, một phần đầu ra của chúng ta.

Vì vậy, chúng ta không nên tách biệt những gì chúng ta làm cho khách hàng với thời gian chúng ta cần có để làm nên chúng. *Chúng ta không nên nghĩ đến sản phẩm hay dịch vụ về một mặt, và thời gian là một mặt khác. Chúng ta nên nghĩ về "sản phẩm-thời gian" và "dịch vụ-thời gian".* Thời gian là một phần mà chúng ta có thể cộng vào hay trừ ra.

Việc cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ hiện có theo một cách nhanh hơn có thể thay đổi toàn bộ tính kinh tế của nó và đem đến cho bạn một ý tưởng kinh doanh mới tuyệt vời.

Thứ hai, khi nghĩ về thời gian như một chiều hướng riêng biệt của cuộc sống, chúng ta sẽ nhanh chóng bị trượt vào khuynh hướng cho rằng thời gian rất ngắn ngủi và có hạn, và theo một khía cạnh nào đó, nó là kẻ thù của chúng ta, hay ít nhất là một thứ tiện nghi cực kỳ khan hiếm. Nhưng thời gian

không hề như thế. Thời gian là một chiều trong cuộc sống và kinh nghiệm của chúng ta. Thời gian là một phần tích hợp vào những gì chúng ta làm và con người chúng ta là ai. Thời gian là một chiều chính xác như không gian, một nơi mà chúng ta có thể thể hiện bản thân và tạo ra những thứ giá trị cho người khác và cho chính mình.

Với những người không quá nghèo hoặc không bị ngồi tù thì chẳng có lý do gì phải nói rằng: "Tôi không có đủ không gian vật lý để thể hiện bản thân; không có đủ không gian trong cuộc sống của tôi". Nhưng người ta lại thường nói rằng: "Tôi không có đủ thời gian để thể hiện bản thân; tôi không có đủ thời gian để làm những gì mình muốn". Và dù câu sau nghe có vẻ hợp lý hơn nhưng nó cũng hoàn toàn vô nghĩa.

Kết hợp Einstein và Pareto, chúng ta phát hiện ra rằng *nếu 80% tài sản (hay những gì mong muốn) mà chúng ta tạo ra chỉ cần tốn chưa đến 20% thời gian có thể, thì chúng ta không hề thiếu thời gian*. Với con người hay công ty cũng vậy, chúng ta không hề thiếu thời gian. Chúng ta sử dụng thời gian của chúng ta hợp lý nhất chỉ trong một phần nhỏ cuộc sống. Hầu hết những gì chúng ta làm đều không thật sự có ý nghĩa gì cả. Vấn đề nằm ở cách sử dụng thời gian vụn vặt của chúng ta chứ không phải ở bản thân thời gian. Cơ bản hơn, vấn đề của chúng ta chính là sự vụn vặt: chúng ta không phát triển được hết những tiềm năng của mình.

Bất cứ một công ty hay một người nào cũng có thể đạt được nhiều hơn rất nhiều và tốn thời gian ít hơn rất nhiều. Nguyên lý 80/20 cho thấy bạn có thể chỉ cần làm việc hai ngày một tuần và vẫn đạt được nhiều hơn những gì bạn đang làm hiện nay đến 60%.

Hơn nữa, *những gì chúng ta giỏi nhất, những hoạt động có thể sử dụng thời gian của chúng ta hiệu quả nhất, phải xác định công cuộc kinh doanh mới của bạn và biến nó thành độc nhất vô nhị*. Einstein củng cố ý tưởng về 20% đỉnh năng lực và nhận định lại nó về mặt thời gian – giá trị lớn nhất mà chúng ta cộng thêm vào những mẩu vụn thời gian nhỏ nhất của chúng ta.

Làm thế nào để sử dụng Einstein?

Sản phẩm-Thời gian; Dịch vụ-Thời gian

1. Giảm bớt thời gian phân phối đến khách hàng

Một sản phẩm hay một dịch vụ được phân phối với lượng thời gian gấp đôi hay lượng thời gian chỉ còn một nửa thì không hề giống nhau. Việc giảm bớt thời gian phân phối thường không chỉ khiến khách hàng hài lòng mà còn giúp bạn giảm bớt chi phí – một thắng lợi hai chiều phản ánh mức lợi nhuận biên sai cao hơn.

Có thể những hiểu biết về khía cạnh này sẽ giúp bạn định hình doanh nghiệp của mình khác đi, hiệu quả hơn so với những doanh nghiệp hiện tại. Nếu vậy, xin chúc mừng bạn! "Gen kinh doanh" cách mạng thời gian đã vẽ nên cho bạn một bức tranh về tương lai. Nếu những ý tưởng dưới đây không đưa bạn đến một kế hoạch mới hoàn toàn, hay ít nhất là một giả thuyết mới hoàn toàn cần được thử nghiệm, thì hẳn là bạn đã sử dụng chúng không đúng đắn.

- Với bất cứ doanh nghiệp nào bạn đang hoặc định sẽ làm, hãy xác định 20% những hoạt động tốn 80% thời gian và

20% những hoạt động tốn 80% tổng chi phí của bạn (chúng thường giống nhau)

- Tìm hiểu xem bạn nên làm gì để cắt giảm lượng thời gian này chỉ còn phân nửa. Quyết định xem chúng có đáng làm hay không và chúng sẽ dẫn đến đâu.
- Sau đó hãy lặp lại bài tập này (ít nhất trong đầu bạn) thêm ba lần nữa. Bạn hẳn sẽ cắt giảm được lượng thời gian này đến bốn lần, nghĩa là bây giờ nó chỉ còn chiếm khoảng hơn 6% so với trước kia. Sự cải thiện 16 lần này là điều mà chúng ta mong đợi với nguyên lý 80/20 (tôi sẽ giải thích lý do trong chương sau).
- Hãy phân tích xem nếu theo kết quả của những thay đổi này thì chi phí có được giảm xuống nhiều và khách hàng có hài lòng hơn không. Nếu có, hãy tiến hành thay đổi. Hãy làm sao cho những đối thủ cạnh tranh của bạn khó lòng bắt chước được.

Tự phục vụ thường là một cách; một ý tưởng rất cũ nhưng vẫn có một sức mạnh sáng kiến mãnh liệt. Bản chất của tự phục vụ là bạn đem một số công việc – thường là những việc tốn kém nhất hay tốn thời gian nhất – giao cho khách hàng. Hãy nghĩ xem bạn tốn bao nhiêu thời gian và chi phí cho việc lựa chọn, đóng gói và phân phối một đơn đặt hàng tạp hóa hàng tuần – khi những cửa hàng tạp hóa trên mạng ra đời. Trong trường hợp này, mạng Internet đã làm mọi thứ chậm lại.

Những nhà sản xuất xe hơi và những nhà cung cấp trò chơi điện tử khéo léo sử dụng khách hàng trong việc thiết kế và kiểm định những sản phẩm mới. Thẻ ATM cho phép khách

hàng không phải mất thời gian xếp hàng, cung cấp tiền mặt và nhiều dịch vụ khác nhanh chóng hơn và rẻ tiền hơn những ngân hàng truyền thống. Các dây chuyền thức ăn nhanh nhờ luôn khách hàng làm người phục vụ hay giao hàng. Những công ty tư vấn khôn ngoan kết hợp hồ sơ khách hàng vào trong dự án (nhưng nhớ là chỉ những công ty thực sự khôn ngoan). Điều đó không chỉ hạ thấp chi phí mà còn cho phép tổ chức của họ được trang bị tốt hơn trong tương lai.

Nhiều cửa hàng bán lẻ hiện nay cung cấp cho khách hàng cả một hệ thống máy tính để khách hàng có thể tự tìm và đặt hàng mà không cần người bán. Không phải tất cả mọi dạng bán lẻ trực tiếp – sử dụng điện thoại, fax, mạng Internet và catalog – đều tăng tốc việc phân phối dịch vụ và cắt giảm chi phí, nhưng rất nhiều dạng có thể.

Một ví dụ thú vị đầy sáng tạo của tự phục vụ là một dạng đánh bạc mới mà không cần người ghi số. Như đã nói trong Chương 4, tôi là một nhà đầu tư kiêm giám đốc của Betfair, cung cấp dịch vụ cá cược trực tiếp giữa người này với người khác, với hoạt động giống như thị trường chứng khoán. Thị trường cá cược cho phép khách hàng có thể đảm nhận vai trò truyền thống của một người đánh cá – hay con bạc, hoặc – đây là điểm sáng tạo – đảm nhận vai trò của người trung gian – hay nhà cái. Và đây là lần đầu tiên, người đánh cá được phép chọn con ngựa nào (hay đội bóng nào, con chó nào v.v...) sẽ không chiến thắng trong cuộc thi; nếu họ đoán đúng, họ sẽ thắng mà không cần phải đoán xem ai là người chiến thắng cuộc thi.

Một kho tiền mặt được thiết lập để nâng cao những chọn lựa dành cho người đánh cá, đồng thời cũng để giảm chi phí.

Betfair hoạt động trên mức lợi nhuận biên sai 1,4%, so với 15-20% mà các tay ghi số truyền thống thường ăn của khách hàng.

Hoạt động tự phục vụ không hề có giới hạn, nếu có thì chỉ là tưởng tượng. Bạn hãy thử nghĩ xem trong lĩnh vực của bạn, nếu bạn để khách hàng tự phục vụ thì điều gì sẽ xảy ra?

Thời gian có thể tiết kiệm được bằng rất nhiều cách. Tôi đã hoạt động trong ngành tư vấn gần hai thập niên. Khi tôi mới bắt đầu, một dự án trung bình mất gần 9 tháng. Vào thời điểm khi tôi giải nghệ, một dự án trung bình chỉ mất khoảng 3 tháng.

Tôi vẫn không chắc làm thế nào chúng tôi có thể tiết kiệm được ngần ấy thời gian. Chắc chắn công nghệ mới và những dữ liệu tài chính công khai đã giúp chúng tôi rất nhiều. Quan trọng hơn là những kỹ thuật lập kế hoạch hướng các nhà tư vấn tập trung vào những vấn đề chủ chốt và giảm bớt một lượng thời gian khổng lồ bị "lãng phí" trong một dự án – những công việc đi vào ngõ cụt và không thể đưa vào kết quả trình bày cuối cùng cung cấp cho khách hàng. Cơ bản hơn vẫn là sự cạnh tranh và tinh thần làm việc sẵn sàng của những nhà tư vấn để "móc túi" khách hàng.

Một ví dụ khác là Belgo, một dây chuyền nhà hàng bắt đầu ở London vào năm 1992. Nó đã trở thành một dây chuyền thành công bao gồm những cửa hàng lớn theo mô hình của một phòng ăn lớn ở một tu viện, với những người phục vụ ăn mặc như những nhà sư và 200 loại bia khác nhau của Bỉ từ những tu viện vô danh.

Belgo mang đến một bữa ăn vui nhộn với một cái giá khá rẻ. "Thanh toán 20 bảng cho một bữa ăn trị giá 40 bảng", đó là

những gì mà những người cộng tác với tôi nhận xét. Nó trở nên rất phổ biến và khi chúng tôi bán ra thị trường chứng khoán, chúng tôi kiếm được đến 10 lần mức vốn ban đầu của mình.

Làm thế nào Belgo có thể cung cấp một giá trị lớn đến thế mà vẫn có thể có lời? Họ đã biết tiết kiệm thời gian. Hệ thống Belgo dựa vào việc dọn bàn rất nhanh. Hầu hết các nhà hàng chỉ có một hoặc hai lượt khách một đêm, nhưng Belgo thường có đến 7 hoặc 8. Tôi nói đùa với các đồng sự của mình rằng có vẻ như chúng tôi đang sở hữu một nhà hàng thức ăn nhanh vậy (họ không thích thú lắm, vì họ rất xem trọng chất lượng thức ăn).

Các nhà hàng ở những vị trí trung tâm có mức chi phí cố định rất cao: tiền thuê mặt bằng, tiền khấu hao, và một khoản lớn chi phí dành cho nhân công. *Phần nhiều các khoản chi phí này dựa vào thời gian chứ không phải khối lượng.* Nếu có thể ép ngắn một khoảng thời gian nào đó, bạn sẽ có được một khoản lợi nhuận dư ra.

Về mặt cắt giảm thời gian, Belgo vi phạm rất nhiều quy luật. Thay vì một nhóm nhân viên ít ỏi, nhà hàng Belgo tràn ngập người phục vụ; thậm chí nếu tính theo mật độ thì bạn sẽ thấy số nhà sư trên mỗi mét vuông ở Belgo còn nhiều hơn cả ở một tu viện đông đúc. Thay vì cho phép những người khách ăn muốn ở lại đến bao lâu cũng được, các khách hàng đặt bàn được biết họ chỉ được giữ bàn trong 90 phút, điều đó khuyến khích mọi người đến đúng giờ hơn.

Belgo cung cấp một dịch vụ tức thời đặc biệt. Chúng tôi sử dụng một hệ thống đặt hàng tự động. Khách hàng gọi nước trong vòng một phút kể từ khi họ ngồi vào bàn, đặt thức ăn

trong vòng 3 phút và thức ăn được đưa đến chỉ trong vòng 5 phút sau khi khách hàng gọi xong. Để thực hiện sự phân phối này, ngoài hệ thống đặt hàng tự động, chúng tôi có một nhà bếp không vách ngăn và cả hai hệ thống đều hoạt động như một cái đồng hồ. Hóa đơn được đưa ra cùng với món ăn cuối cùng, hoặc trong vòng 15 phút trước thời gian dự tính khách ra về. Thẻ tín dụng được xử lý trong vòng một phút sau khi nhận được từ khách hàng.

Belgo là một nhà máy "đúng giờ". Nhiều người phê bình, và một số khách hàng mới đến lần đầu, rất ghét việc đó. Nhưng Belgo vẫn có nhiều khách hàng trung thành đến đây mỗi tuần hoặc thậm chí mỗi ngày.

2. Kế hoạch cắt giảm thời gian

- Hãy vẽ nên một sơ đồ hay một thiết kế về dòng hoạt động cần thiết để phân phối sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng đo bằng thời gian.
- Hãy đóng khung những hoạt động chính có thể tăng thêm giá trị cho sản phẩm, bảo đảm chúng được sắp xếp theo đúng thứ tự. Dùng mũi tên nối các hoạt động này lại với nhau.
- Bên cạnh mỗi khung hoạt động, ghi lại khoảng thời gian dành cho mỗi hoạt động đó. Sau đó ghi thêm số thời gian cần thiết giữa hai hoạt động ở kế bên mũi tên nối chúng lại. Cộng tổng số thời gian kế bên khung hoạt động và số thời gian kế bên mũi tên. Có hai cách để tăng tốc chúng. Một là cắt giảm thời gian dành cho hoạt động, để tăng tốc hoạt động thật sự cần làm. Hai là cắt giảm thời gian giữa các hoạt động.

Thông thường, thời gian giữa các hoạt động sẽ tốn nhiều hơn thời gian dành cho hoạt động đó. Nói cách khác, các công ty thường tốn nhiều thời gian không phải để làm những gì mà họ cần làm. Một nghiên cứu của Nhóm Tham vấn Boston thấy rằng: "Thông thường, chưa đến 10% thời gian dành cho bất cứ công việc gì trong một tổ chức là thật sự nhằm bổ sung giá trị. Thời gian còn lại bị lãng phí vì những bước không cần thiết hay những hoạt động mất cân bằng".

Tại Belgo, quá trình nhận đặt hàng của khách (thời gian hoạt động) có thể được tăng tốc bằng cách kết hợp nhiều hoạt động, chẳng hạn như mời khách vào chỗ ngồi và *ngay lập tức* lấy món nước mà họ gọi. Nhưng quan trọng hơn là việc tiết giảm thời gian giữa hoạt động này và hoạt động tiếp theo, tức là hoạt động nhận đặt thức ăn. Ở những nhà hàng bình thường, việc này mất khoảng 10-15 phút. Nhưng Belgo có thể giảm xuống chỉ còn 2-3 phút.

Trong lĩnh vực tư vấn, cách tốt nhất để cắt giảm thời gian là *lên kế hoạch trước*. Một công cụ rất hữu ích là các file trình bày tình hình công việc viết bằng Microsoft PowerPoint mà một khách hàng khi mới bắt đầu dự án cũng như khi kết thúc dự án sẽ cần được xem. Trong quá trình làm việc, chúng tôi liên tục cập nhật file này bằng cách sửa đổi những dữ liệu cũ, xóa chúng đi nếu chúng không thích hợp nữa, hoặc bổ sung thêm những dữ liệu mới. Điều lạ lùng là cơ chế này kích thích chứ không hề giới hạn tính sáng tạo. Nó buộc chúng tôi phải tiếp tục suy nghĩ về những câu trả lời có thể là gì.

Chúng tôi phát hiện ra rằng khi chúng tôi càng có ít thời gian, khi kế hoạch bắt đầu càng quan trọng và gấp rút, thì

lượng phần trăm thời gian cần thiết để lên kế hoạch trước khi hoạt động càng lớn.

Bạn có thể sử dụng thuyết tương đối thời gian để tinh chỉnh ý tưởng kinh doanh của mình và làm cho doanh nghiệp tương lai của mình độc đáo hơn không?

Thời gian là chủ đề của nguyên lý 80/20: Hãy kích hoạt một cuộc cách mạng thời gian

Những con người 80/20 chính là trái tim của một cuộc phiêu lưu mới. Ngược lại, một cuộc phiêu lưu mới cũng phải nằm trong tim óc của những con người 80/20. Doanh nghiệp phải phản ánh được những kỹ năng cá nhân và hoài bão của những người sáng lập, những khía cạnh mà bạn đặc biệt tài giỏi.

1. Nhận định những hoạt động giá trị nhất của bạn

Với những công việc sáng tạo, một phần nhỏ thời gian gần như luôn luôn dẫn đến hầu hết giá trị tạo ra. Ví dụ, một tia suy nghĩ lóe lên có thể dẫn đến một lý thuyết khoa học mới hoặc một ý tưởng kinh doanh mới.

Thậm chí nếu một tháng chúng ta chỉ nảy ra được một ý tưởng thôi thì hẳn chúng ta cũng đã có thể bội nhân những giá trị mà mình tạo ra trong tháng đó lên gấp nhiều lần. Và điều đó xứng đáng để chúng ta suy nghĩ xem làm thế nào để kích thích những tia chớp lóe đó. Những ý tưởng ban đầu đã phát sinh như thế nào? Tại văn phòng ư? Trong bữa ăn trưa? Khi đang đi dạo trong rừng? Khi đang nói chuyện với một người nào đó? Khi đang thảo luận với khách hàng? Khi đang chơi golf? Bất cứ điều gì bạn đã làm trước đây, hãy cố gắng

dành nhiều thời gian hơn cho nó và thử xem liệu những ý tưởng mới có lóe lên hay không.

Theo định nghĩa này, những tia chớp lóe không thể khiến chúng ta mất nhiều thời gian. Vì vậy, điều quan trọng là bạn cần xác định xem, trong những hoạt động sử dụng thời gian hàng ngày của chúng ta, đâu là một số ít những hoạt động giá trị nhất.

Hãy nghĩ về 5 ngày làm việc trong một tuần. Nếu áp dụng nguyên lý 80/20, những công việc không mất quá 8 giờ - 20% - sẽ phát sinh ra 80% giá trị. Nếu bạn có thể nhận định những hoạt động giá trị cao này và bỏ thêm một ngày nữa cho nó, thì hai ngày sẽ đem đến cho bạn 160% giá trị trước đó. Trên lý thuyết, hai ngày làm việc có thể trị giá 60% nhiều hơn 5 ngày làm việc hiện tại của bạn.

Một lựa chọn khác là vẫn làm việc 5 ngày, 2 ngày dành cho những hoạt động giá trị cao và 3 ngày dành cho những hoạt động giá trị thấp. Con số này sẽ có thể đem đến cho bạn gấp 175% giá trị của hôm nay.

Cột mốc cuối cùng sẽ là làm việc 5 ngày trên những hoạt động giá trị cao, để hướng đến 400% giá trị.

Vấn đề là bạn phải loại bỏ được những cách sử dụng thời gian giá trị thấp. Bạn phải chấm dứt những hoạt động này, hoặc để người khác làm những việc đó.

2. Kết nối những hoạt động giá trị cao của bạn với lựa chọn kinh doanh mới

Quan trọng hơn những con số là việc nhận định những hoạt động giá trị độc nhất vô nhị của bạn, và *mối quan hệ của chúng với cuộc phiêu lưu mới của bạn.* Liệu 20% đỉnh năng

lực của bạn – những khả năng giá trị vô song của riêng bạn – có tương ứng với những gì mà bạn sắp tạo ra không? – Sự tương thích này có tầm quan trọng lớn hơn nhiều so với bạn có thể tưởng tượng.

Trong Chương 4, tôi đã giới thiệu với bạn về Zoffany, doanh nghiệp khách sạn của tôi, và sự kết hợp duy nhất của nó trong những ý tưởng kinh doanh. Công thức Zoffany xuất phát từ 20% đỉnh năng lực của những người lãnh đạo công ty này. Niall Caven trước kia là một chủ ngân hàng đầu tư thường xem việc sáp nhập khách sạn cũng giống như những tài sản tư nhân: Mỗi khách sạn mới phải phát sinh được một tỷ lệ lợi nhuận cao, điều này phụ thuộc rất nhiều vào giá mua ban đầu của chúng. Kế hoạch phát triển, thường là xây thêm nhiều phòng ngủ, cũng phải đem đến một tỷ lệ lợi nhuận cao; phạm vi phát triển được định hướng bởi các con số.

Trái lại, Nick Sonley, một đồng sự khác của Zoffany, là một nhà quản lý khách sạn xuất sắc và cực giỏi trong việc huấn luyện các quản lý khách sạn, giao cho họ trách nhiệm chăm sóc khách hàng và tối đa hóa lợi nhuận khách sạn của mình. Ông cũng tham gia vào việc thiết kế và thực hiện những kế hoạch cải thiện và mở rộng các khách sạn hạng nhất với chi phí thấp, bằng cách cẩn thận lựa chọn và giám sát các nhà thầu xây dựng địa phương.

Nói theo thuật ngữ quản lý, những đặc tính cạnh tranh cốt lõi của Zoffany tương thích hoàn toàn với hai nhà quản lý 80/20 của nó. Chúng tôi đã rất cố gắng để bảo đảm rằng Niall và Nick dành phần lớn thời gian của họ cho một số-ít-quan-trọng mà họ giỏi nhất. Nhưng trong trường hợp này, việc phân bố thời gian chỉ là điều quan trọng thứ nhì mà thôi. Điều

quan trọng nhất là chúng tôi đã tạo ra chiến lược của Zoffany dựa trên cách sử dụng thời gian hiệu quả nhất của họ. Điều độc nhất và giá trị nhất ở hệ thống kinh doanh của Zoffany chính là những gì độc nhất và giá trị nhất ở những người lãnh đạo của nó.

Belgo cũng tương tự như vậy. Nó cũng có hai người sáng lập, Denis Blais và André Plisnier. Denis rất đam mê thiết kế và tạo nên một cái nhìn độc đáo cho Belgo: viễn tượng về phòng ăn của một tu viện. Cả Denis và André đều mê đồ ăn Bỉ đến phát cuồng, đặc biệt là những món ăn truyền thống, "nông dân". André là một nhà quản lý nhà hàng kinh nghiệm, hiểu rõ mối liên hệ giữa tốc độ và lợi nhuận; anh chính là người tạo nên tư tưởng và quy trình của "nhà máy" Belgo. Dù việc quản lý nhà hàng có rất nhiều công việc và trên thực tế, họ không thể chọn lọc những hoạt động của mình, ít nhất là trong những ngày đầu, dành cho những hoạt động giá trị cao, nhưng điều chủ chốt về những hoạt động giá trị cao của họ chính là những gì định nghĩa Belgo. Những kỹ năng giá trị cao độc nhất vô nhị của họ đã khiến Belgo trở thành giá trị cao độc nhất vô nhị.

Khi nhận định những hoạt động giá trị cao của bạn và của những người đồng sự – những việc bạn làm có thể tạo nên phần lớn tài sản – bạn không chỉ đang tìm hiểu xem cách sử dụng thời gian của mình như thế nào. Quan trọng hơn, bạn đang nghĩ ra một thiết kế mới cho cuộc phiêu lưu mới của mình. Những gì khiến bạn và những đồng sự của bạn trở thành những nhà sáng tạo tài giỏi độc nhất vô nhị cũng chính là những gì khiến doanh nghiệp của bạn trở thành độc nhất vô nhị và đạt đến mức siêu thành công.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Rachel luôn luôn có vẻ thư giãn thoải mái. Khi tôi hỏi những hoạt động giá trị nhất của bà là gì, bà trả lời lập tức: “Thiết kế, quản lý lợi nhuận biên sai, tiếp thị, và lựa chọn nhóm nhân viên hàng đầu. Tôi biết những gì sẽ có kết quả với mỗi nhóm khách hàng, sản phẩm nào sẽ đi với nhãn hiệu nào. Vì nhóm của tôi rất giỏi nên tôi có nhiều thời gian rảnh rỗi”.

“Tại sao chị lại nói là ‘lựa chọn’ nhóm nhân viên mà không phải là ‘quản lý’ hay ‘lãnh đạo’ họ?”

“Lựa chọn, đúng vậy”, bà giải thích. “Lãnh đạo, cũng có, tôi nên làm thế; nhưng quản lý thì không. Họ tự quản lý chính họ. Lãnh đạo nghĩa là chỉ ra một đường hướng đúng đắn, nhưng những ý tưởng định hướng của chúng tôi xuất phát từ mọi người trong nhóm, đó là một tập hợp. Anh thấy đấy, những gì thật sự giá trị mà chúng tôi làm chính là những ý tưởng của chúng tôi – những ý tưởng về sản phẩm mới, ý tưởng cải thiện cách bán hàng, ý tưởng về những sản phẩm chi phí thấp, những cách quản lý lợi nhuận tốt hơn. Tôi có ý tưởng, nhưng Helena cũng có, Georgina cũng có, Bill cũng có, nhiều người khác cũng có. Những việc tôi làm là tạo nên một môi trường khuyến khích mọi người nghĩ ra ý tưởng, sau đó chọn lọc và áp dụng chúng. Nếu chúng tôi quá khổ sở với một quyết định nào đó, tôi biết mình nên loại bỏ nó.

Những ý tưởng tuyệt vời luôn luôn là những ý tưởng dễ dàng, những ý tưởng tự phát, khi mà tất cả chúng ta đều nói ‘đồng ý’ ngay lập tức”.

Bạn đã biết cuộc phiêu lưu mới của bạn là gì chưa?

Thời gian là một chiều vũ trụ, có quan hệ chặt chẽ với những chiều không gian khác, chứ không phải một cái gì đó tách biệt bên ngoài chúng.

Thời gian là một chiều kinh doanh, có quan hệ chặt chẽ với những sản phẩm và dịch vụ mà chúng ta cung cấp và với tính kinh tế của chúng, chứ không phải một cái gì đó tách biệt bên ngoài.

Thời gian là một chiều của chính chúng ta, có quan hệ chặt chẽ với những giá trị mà chúng ta tạo ra và những đặc tính duy nhất mà chúng ta có được. Thời gian không phải nằm bên ngoài chúng ta. Thời gian là một phần trong bộ công cụ của những con người 80/20. Những gì chúng ta học nhanh hơn người khác và lặp lại nhanh hơn người khác cũng chính là những gì chúng ta giỏi hơn người khác.

Khả năng siêu năng suất trong *Sản phẩm-Thời gian, Dịch vụ-Thời gian* và *Kinh doanh-Thời gian* chính là nền tảng của một hệ thống kinh doanh siêu việt. Tốc độ và giá trị là một chiều chứ không phải hai chiều. Bản thân tốc độ, chỉ có tốc độ mà thôi, cũng thường là một thước đo giá trị. Những gì định nghĩa giá trị không phải là keo kiệt với thời gian mà là khả năng gây ấn tượng nhanh chóng. Những gì củng cố giá

trị là chất lượng của kỹ năng. Tốc độ nghiêng về kết quả hơn là nguyên nhân của giá trị, nhưng dù vậy, đây vẫn là một sự diễn đạt không hoàn hảo, vì nó đã chia rẽ giữa "tốc độ" và "giá trị".

Những gì chúng ta lựa chọn làm cuộc phiêu lưu mới của mình phải bộc lộ khả năng duy nhất của chúng ta và của những người đồng sự trong việc tạo ra giá trị. Khả năng duy nhất của mỗi cá nhân và của doanh nghiệp mà họ tạo ra cần được đo lường cùng với một chiều thời gian–giá trị. Hãy lựa chọn doanh nghiệp tương lai của bạn bằng cách nhận định một hệ thống kinh doanh mới có thể đem đến một sản phẩm siêu việt duy nhất của thời gian-giá trị, một sản phẩm mà không ai khác có thể tạo ra được.

Chương 3-6 đã giúp bạn quyết định muốn thử một công cuộc kinh doanh như thế nào chưa? Chương 7-10 sẽ giúp bạn bắt đầu. Việc đó dễ hơn bạn tưởng.

7

Tuyển chọn nhân tài

"Đứng trên vai những người khổng lồ giúp tôi có được một tầm nhìn xa hơn".

Sir Isaac Newton

Bất kỳ nhà đầu tư kinh doanh nào cũng biết rằng không có gì quan trọng cho một dự án kinh doanh mới hơn là yếu tố con người. Điều này đã được thực tế chứng minh rất rõ, nhưng nó thể hiện như thế nào trong lý thuyết?

Nguyên lý 80/20 cho thấy có một sự khác biệt to lớn giữa một số ít người tài năng nhất với những người còn lại – trong một nhóm người cùng chức vụ, thông thường chưa đến 20% sẽ mang lại nhiều hơn 80% kết quả.

Liệu điều này có chính xác và phù hợp với những gì chúng ta biết về mối liên hệ giữa con người và sự thành công trong kinh doanh không? Cho dù điều đó đúng hay sai thì đâu là

những gợi ý rất thực tiễn được rút ra từ những bài học kinh nghiệm mà bấy lâu nay chúng ta đã bỏ quên?

Chương này hứa hẹn mang đến cho bạn những kết luận đáng ngạc nhiên cả trong tư duy lẫn trong phương thức tạo ra lợi nhuận.

Toán học điên đầu

Một trong các điều kiện giúp giá trị tăng thêm chính là những cá nhân tài giỏi, và chắc hẳn bạn luôn mong chờ một phép toán so sánh giữa những người xuất sắc nhất và các thành viên còn lại của nhóm? Nhiều hơn 50%? Gấp hai lần giá trị? Hay bốn lần? Nếu một người đáng giá gấp hai hay bốn lần những người khác, rõ ràng họ xứng đáng nhận được những phần thưởng giá trị nhằm đảm bảo cho công việc của họ.

Nhưng nguyên lý 80/20 lại đưa ra giả thuyết rằng 20% những người tài giỏi nhất trong một nhóm có thể tạo ra giá trị gấp mười sáu lần 80% còn lại. Tại sao lại là con số mười sáu? Chúng ta hãy cùng áp dụng một ít toán học ở đây.

Nếu 20% người lao động có hiệu quả nhất tạo ra 80% giá trị, và giả sử có tất cả 100 người cùng lao động trong một nhóm thì một người trong số 20 người giỏi nhất sẽ tạo ra trung bình 4% giá trị (20% tạo ra 80% thì 1% tạo ra 80% chia 20% = 4). Bây giờ, nếu 80% người lao động kém hiệu quả hơn tạo ra chỉ 20% giá trị thì một người trong số họ sẽ tạo ra chỉ 0,25 đơn vị giá trị (80% tạo ra 20% thì 1% tạo ra 20% chia 80% = 1/4).

Do đó tỷ lệ hiệu suất của 20% so với 80% là 4 chia cho 1/4 = 16 lần.

Phép tính này được diễn đạt như sau:

Nhóm quan trọng (20%) $\dfrac{\text{80\% kết quả}}{\text{20\% người}} = 4{,}00$

Nhóm vụn vặt (80%) $\dfrac{\text{20\% kết quả}}{\text{80\% người}} = 0{,}25$

Tỷ lệ của nhóm quan trọng trên nhóm vụn vặt $= \dfrac{4{,}00}{0{,}25} = 16$

Sự khác biệt 16 lần này có đáng tin cậy không?

Sự chênh lệch trong đo lường trí tuệ tuân theo đường cong hình chuông, chứ không phải theo sự sắp đặt của nguyên lý 80/20. Thực tế 20% những người tài giỏi nhất không thể thông minh hơn gấp hai lần số còn lại huống chi là gấp 16 lần. Vậy phải chăng điều này có nghĩa là nguyên lý 80/20 không thể áp dụng cho con người?

Câu trả lời là "có" và "không". Rõ ràng nguyên lý 80/20 không thể áp dụng cho trí thông minh và do đó cũng không thể áp dụng cho tài năng, vốn là một dạng của sự thông minh. Tuy nhiên, cái mà hầu hết chúng ta quan tâm đến là sự thành công và khả năng tạo ra của cải - về mặt kinh tế hơn là tâm lý – và không nên bị cuốn hút bởi tài năng. Tài năng là một thứ tuyệt vời, song nếu nó không được sử dụng để tạo ra của cải hay sự thịnh vượng thì nó không phải là mục đích mà chúng ta theo đuổi.

Nếu chúng ta quan tâm tới kinh tế, quan tâm tới sự thành công, thì nguyên lý 80/20 với những kết quả lạ lùng, phản

trực giác, chướng tai gai mắt và thậm chí rất kì quặc đang thực sự tồn tại. Nguyên lý 80/20 đã vượt ra khỏi những lý thuyết hàn lâm của kinh tế học. Nó xuất hiện không phải bởi vì các nhà kinh tế muốn ứng dụng nó, không phải bởi vì nó tạo thành một số điểm nối kết thuận lợi trong các học thuyết của họ, mà bởi vì nó hiển nhiên và có thể nhận thấy được trong rất nhiều hiện tượng kinh tế.

Như nhà kinh tế Josef Steindl từng bình luận: "Trải qua một thời gian dài, định luật Pareto (nguyên lý 80/20) đã tích lũy dần các tình huống đặc sắc trong kinh tế, đây là định luật được rút ra từ kinh nghiệm thực tiễn mà không ai có thể giải thích được".

Phát hiện đầu tiên của Vilfredo Pareto dẫn tới nguyên lý 80/20 dựa trên quan sát thu nhập và của cải thu được của nhiều thành phố qua nhiều giai đoạn. Tính nhất quán trong quan sát đã giúp ông tìm ra các con số ẩn chứa đằng sau nguyên tắc ấy.

Chính sách thuế quân bình trong suốt một thế kỷ vẫn không thể lật đổ được ảnh hưởng của nguyên lý 80/20 trong phân phối thu nhập. 10% trội hơn trong dân số thế giới sẽ chiếm 70% thu nhập của nó và tạo ra 70% hàng hóa, dịch vụ cho nó. Ở Hoa Kỳ, 5% dân số xuất sắc sở hữu lượng của cải bằng 60% dân số còn lại. 20% những người giàu nhất nước Mỹ sở hữu 83,9% tài sản của quốc gia này.

Tác động ngày càng tăng của nguyên lý 80/20 lên mối tương quan giữa các "siêu sao" với các ngành nghề, các lĩnh vực công nghệ giải trí, thể thao cùng với khoản phí tổn liên quan trong các ngành hay các tập đoàn kém thành công hơn

là minh chứng cho việc áp dụng nguyên lý 80/20 vào việc tuyển dụng người lao động.

Qui luật Koch về "Con người tạo ra của cải"

Bằng cách nào chúng ta có thể hòa hợp giữa tâm lý và kinh tế, giữa đường cong hình chuông và sự phân bố 80/20? Cả hai đều được sinh ra từ kinh nghiệm thực tế, và cả hai đều đã được kiểm chứng.

Câu trả lời khá dễ hiểu. Đường cong hình chuông và nguyên lý 80/20 ám chỉ những thứ khác nhau. Đường cong hình chuông thường chỉ sự thông minh, tài năng, còn nguyên lý 80/20 lại chỉ về khả năng tạo dựng của cải, hạnh phúc của con người.

Hai quan điểm này có thể diễn giải như sau:

- Tài năng không chưa đủ. Tài năng nếu không tạo ra được của cải hay hạnh phúc thì đó là tài năng vô dụng. Chúng ta nên tìm hiểu xem điều gì làm chuyển đổi tài năng thành khả năng tạo ra của cải. Và chúng ta cần phải nắm được "thuật giả kim" phi thường này.
- Trái với sự mong đợi và thậm chí trái với nhận thức về những điều mà chúng ta thường cho là đúng và hợp lý, nguyên lý 80/20 thật sự cho thấy sức mạnh tạo ra của cải của các cá nhân. Một số phép tính được áp dụng vào nguyên lý 80/20 đã cho thấy những người tạo ra sự giàu có thật sự làm ra của cải nhiều hơn những người còn lại ít nhất 16 lần.

Như Michael Jordon, anh không tài giỏi hơn những người chơi bóng rổ khác đến những 16 lần. Nhưng khả năng tạo ra của cải của anh thì vượt xa con số 16 lần so với những người khác.

Trong quá trình chuyển đổi tài năng thành của cải - biến những năng khiếu trừu tượng thành các yếu tố kinh tế, tồn tại một quá trình của tác dụng đòn bẩy kinh tế. Những điểm khác biệt nhỏ trong tài năng đã dẫn đến sự khác biệt to lớn trong khả năng tạo dựng của cải.

Do đó chúng ta có qui luật Koch về "Con người tạo ra của cải":

Của cải = (Tài năng) (Bội số của khả năng tạo ra của cải)

Trong hai biến số trên, thì biến thứ hai là quan trọng hơn. Thật vậy, khả năng tạo ra của cải rõ ràng làm thay đổi nhiều thứ hơn tài năng.

Bội số của khả năng tạo ra của cải là gì?

Ở đây chúng ta đang nói tới những người bạn ở Chương 4, những gen kinh doanh mạnh mẽ. Ý tưởng kết hợp với phương tiện tạo thành tế bào của sức mạnh kinh tế, giúp cho Michael Jordan làm chủ một trận đấu ngang tài ngang sức, làm cho một sân vận động bình thường trở thành một "show" biểu diễn của Michael Jordan, một quyển sách phối hợp được trí tuệ và sự dí dỏm sẽ trở thành "bestseller".

Do đó chúng ta có thể phát biểu lại qui luật "Con người tạo ra của cải" như sau:

Của cải = (Tài năng) (Gen Kinh doanh)

Ai cũng biết thông minh không dẫn đến sự giàu sang, vì nếu thế thì các giáo sư đại học đều trở thành triệu phú cả. Thường có điều gì đó hơi kỳ diệu khi một nhà kinh doanh rõ ràng không tài giỏi hơn những nhà kinh doanh khác bỗng trở nên giàu có. Sự giàu có cũng không thể được giải thích bằng một quá trình lao động cật lực bởi lẽ có những người làm việc chăm chỉ cả đời nhưng cũng không khá giả, cũng như không thể coi đó là kết quả của sự may mắn vì mặc dù may mắn hay cơ hội là một yếu tố quan trọng nhưng chúng chỉ là một khái niệm trừu tượng không thể giải thích hay gây ảnh hưởng được.

Câu trả lời nằm trong các gen kinh doanh mạnh mẽ. Mặc dù chúng ta thường nghĩ rằng đó là do may mắn, nhưng vẫn có một sự khác biệt chính yếu giữa những người "siêu" thành công và những người còn lại. Và cho dù có hay không trực giác cũng như tính cẩn trọng thì những người thành công vẫn hiểu được sức mạnh quyền năng của gen kinh doanh.

Trước đây, điều này được lý giải chủ yếu dựa vào trực giác. Ngày nay, bằng việc giải mã tính khoa học của sự thành công, chúng ta có thể sắp đặt quá trình dẫn đến thành công một cách chủ động hơn.

Vì sao các giảng viên ngữ văn đại học vốn là những sinh viên giỏi lại kiếm được ít hơn những 16 lần các bạn cùng trang lứa với họ vốn là những người kém thông minh hơn, những người thường chọn các nghề về đầu tư ngân hàng hay kinh doanh tư bản đầy rủi ro? Lời giải thích thật đơn giản: đầu tư ngân hàng hay kinh doanh tư bản rủi ro có gen kinh doanh mạnh mẽ trội hơn.

Một vài gen kinh doanh tỏ ra trội hơn những yếu tố khác.

Đó là yếu tố nào? Đó là những yếu tố có bội số tạo ra của cải cao hơn. Ngay sau đây, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu và định lượng những yếu tố này một cách khách quan.

Làm thế nào để chuyển đổi tài năng thành của cải?

Tài năng chuyển đổi thành của cải khi gặp được những gen kinh doanh quyền năng và những yếu tố này sử dụng tài năng vào các mục đích của chúng.

Nhóm người nào đáng để ta mặc cả hơn: nhóm cá nhân tài năng hay nhóm cá nhân vụn vặt? Hãy tham khảo vài con số sau để bạn có thể rút ra được kết luận cho mình.

Giả sử trong một nhóm cùng làm việc như nhau, số ít người tài giỏi có thương số kỹ năng là 120 và số nhiều những người vụn vặt còn lại là một trên 80. Để thu hút nhân tài, giả sử chúng ta phải trả không những hơn 50% mà có khi đến 70% cho giá trị của họ. Chúng ta cũng giả định rằng cá nhân tài giỏi và cá nhân vụn vặt đều tích cực làm việc như nhau.

Trong một chừng mực nào đó, động cơ thúc đẩy làm việc và sự cân bằng năng lực giữa các thành viên trong nhóm trái nghịch với nhau. Tuy nhiên, đó là một giả định hợp lý khi bạn luôn chỉ muốn tuyển được những nhân viên tích cực trong mọi trường hợp. Một cách bất ngờ là có nhiều người vụn vặt nhưng lại làm việc rất tích cực, điều này đôi khi làm cho ta khó nhận ra sự vụn vặt của họ. Mặt khác nó cũng giúp bạn dễ dàng nhận ra những người vốn có năng lực nhưng lại thờ ơ với doanh nghiệp của bạn.

Đối mặt với việc này, cho dù bạn có mua chuộc được những cá nhân tài năng cũng không có ý nghĩa gì.

Nhưng bạn đừng quên trong định luật Koch về khả năng tạo ra của cải của con người vẫn còn một biến số khác: tố chất kinh doanh - yếu tố dùng để chuyển đổi tài năng thành của cải. Thật vậy, nó có thể áp dụng cho cả những người tài năng lẫn vụn vặt. Nhưng có hợp lý không khi ta giả định rằng cả người tài giỏi và người vụn vặt đều tạo ra lợi ích từ gen kinh doanh mạnh mẽ như nhau? Liệu cả hai nhóm có khai thác được hết giá trị của nó không? Hay nhóm người tài năng sẽ lợi thế hơn trong việc nắm bắt được bản chất của gen kinh doanh mạnh mẽ? Liệu giá trị họ tạo ra có gấp 10 lần những người bình thường? Nói một cách khác, gen kinh doanh nếu được sử dụng bởi một người tài năng có sinh ra được lợi ích gấp 10 lần không?

Nếu vậy, kết quả có thể được viết lại như sau:

Giá trị cá nhân vụn vặt = 80 10 = 80

Giá trị cá nhân tài năng = 120 100 = 1200

Trong trường hợp này, một cá nhân tài năng sẽ tạo ra giá trị gấp 15 lần một cá nhân vụn vặt khác (1200/80), cho dù họ không hẳn thông minh hơn gấp đôi những người khác.

Điều này có khó tin chăng? Có lẽ vậy. Tôi đã chọn ra nhân tố "10 lần" - lợi ích mà một người tài giỏi làm được từ gen kinh doanh mạnh mẽ - một cách ngẫu nhiên. Và bạn hoặc có thể tự đánh giá xem nó đáng tin cậy hay không.

Phép tính toán trên chỉ ra rằng một cá nhân tài năng có thể tạo ra giá trị gấp 15 lần một người bình thường. Điều này gần với con số 16 lần được nhắc đến trong nguyên lý 80/20. Mặc dù lý lẽ của tôi có vẻ vòng quanh, song mối quan hệ này phải được áp dụng nếu chúng ta tin rằng nguyên lý 80/20 được áp

dụng cho khả năng tạo ra của cải của con người. Và khi điều này được chứng minh xác thực, thứ duy nhất trong sự tính toán của tôi có thể sai là tỷ lệ tương đối giữa tài năng và nhân tố “x” (bao gồm cả tố chất kinh doanh).

Bạn hoặc phải chấp nhận sự khác biệt trong năng lực giữa các cá nhân còn lớn hơn cả những gì tôi đề cập - đó là những điều mà suy nghĩ và các giác quan thông thường mách bảo với chúng ta rằng đó không phải là sự thật, hoặc phải tin rằng sự khác biệt trong lợi ích của tố chất kinh doanh xấp xỉ gấp 10 lần những gì tôi làm.

Dĩ nhiên, gấp 10 lần ở đây chỉ áp dụng đối với những gen kinh doanh mạnh mẽ. Trong trường hợp cũng là gen kinh doanh nhưng có thể không mạnh mẽ lắm thì chỉ cho ta giá trị gấp khoảng 5 lần là nhiều. Vào cuối bảng phân loại, sức mạnh của gen kinh doanh có thể thực sự rất cao, trong những trường hợp cá biệt có thể lên đến hàng trăm hàng nghìn lần.

Ngay cả khi chỉ số IQ của Einstein là khoảng 200-300 thì tố chất kinh doanh mà ông thể hiện - những ý tưởng khoa học vốn là “nguyên vật liệu” cho ra đời thuyết tương đối, chắc chắn phải là một quyền năng phi thường. Riêng khái niệm về thiên tài, đó là những người có trí thông minh bẩm sinh vượt trội hơn những người khác, chúng ta không thể giải thích được giá trị vô cùng to lớn trong các thành quả do một thiên tài tạo ra. Sự giải thích phải được tìm trong tác dụng của đòn bẩy. Thiên tài, bất kể trong lĩnh vực khoa học hay kinh doanh, đều cần được phát hiện và khai thác các gen kinh doanh mạnh mẽ. Những khác biệt trong trí tuệ góp phần làm cho tài sản của họ nhân lên gấp bội.

Tranh thủ nhân tài như thế nào

1. Những gợi ý thiết thực từ qui luật "Con người tạo ra của cải"

Tuyển được một nhân tài hẳn là phải tốt hơn tuyển một người vụn vặt làm việc. Trong ví dụ mà tôi đã đề cập bên trên, những người có năng lực trội hơn những đồng nghiệp khác 50% sẽ được trả 70% hoặc hơn. Cũng như trong tính toán mà chúng ta đã thực hiện, nhân tài được giả thiết rằng sẽ tạo ra giá trị gấp 15 lần những người khác.

Giả sử một người bình thường trị giá 50 đơn vị và một nhân tài trị giá 85 đơn vị (hơn 70%).

Giá trị tính được cho một người bình thường = 80/50 = 1,6

Giá trị tính được cho một người tài năng = 1200/70 = 17,1; nghĩa là hơn 10 lần giá trị cho một người bình thường.

Tài năng chỉ chuyển hóa thành khả năng tạo ra của cải khi chúng ta áp dụng được các gen kinh doanh mạnh mẽ. Trong một chừng mực nào đó, chính những tài năng mới sẽ đưa đến quá trình này. Nhưng nhìn chung, các tài năng trẻ chỉ là một sự kế thừa từ các gen kinh doanh, quá trình khai thác họ để tạo ra giá trị đã sớm được thực hiện bởi những thế hệ nhân tài trước đây - và nó đã được kết tinh lại trong từng lĩnh vực công nghệ cụ thể, trong các tập đoàn hay các nhóm cùng làm việc.

Điều này lý giải vì sao ngay từ ban đầu tài năng không phải là yêu cầu bắt buộc để tạo ra giá trị. Và quan trọng hơn là nó

không xứng đáng với những thành quả giá trị của nó. Giá trị thực sự được hình thành từ sự tương tác giữa tài năng và các gen kinh doanh mạnh mẽ, vốn là những yếu tố có sẵn trong các ngành nghề hoặc các tập đoàn. Gen kinh doanh rõ ràng quan trọng hơn tài năng. Do đó tài năng có thể được trả nhiều hơn giá trị thực của nó (trong ví dụ bên trên của tôi, người ta có thể trả 70% cho 50% sự khác biệt trong năng lực) song vẫn ít hơn phần của cải do môi trường kinh doanh tạo ra. Đây quả là một tin tốt cho tất cả những ai quan tâm.

Những người đang làm nhân viên, đang làm việc hiệu quả với những gen kinh doanh mạnh mẽ, cùng với một số bước ngoặc quan trọng, có thể đánh cược với những ý tưởng này trong một cuộc phiêu lưu mới thành công – họ sẽ trở thành những con người 80/20.

2. Khai thác lý thuyết của cải/tài năng trong chứng khoán

Nhận ra một tài năng không khó khăn gì mấy. Hãy "săn" nó trước khi những đối thủ của bạn "chộp" được và chuyển nó thành khả năng tạo dựng của cải càng nhanh, càng nhiều càng tốt. Hãy nhanh chóng tuyển dụng những dạng tài năng có khả năng thực hiện những bước đột phá trong quá trình tạo ra của cải.

Tài năng chỉ trở thành khả năng sinh ra của cải khi nó kết hợp với những "gen kinh doanh" quyền năng. Khởi đầu, tài năng có giá trị rất nhỏ, nhưng sau một thời gian, nó trở nên lớn lao, mang lại những giá trị phi thường, và dần dần độc lập với thân chủ của nó. Tài năng tích lũy giá trị như chính bản thân nó và trở nên có ích cho những gen kinh doanh mạnh mẽ. Những người tạo ra của cải nổi trội sẽ trở nên "lão luyện"

trong việc tiếp thu những gen kinh doanh giá trị đã được sử dụng bởi chủ của họ hoặc hơn nữa là từ bên ngoài.

Thực tế, điều này không chỉ thuần túy là vấn đề tài năng. Nó là vấn đề của sự thúc đẩy mang tính bản năng kết hợp với chỉ duy nhất một kiểu tài năng. Và vấn đề chính là khả năng nhận ra các gen kinh doanh thiết thực và biết cách vận dụng chúng một cách đầy đủ. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, việc sở hữu các động lực tương đối là cực kỳ khó khăn. Cho dù tài năng nhất thiết phải được chuyển hóa thành của cải, nhưng chúng ta cũng không cần thiết phải trực tiếp sử dụng nó để tạo ra của cải; tự nó sẽ thể hiện trong các kết quả đạt được.

Nhân tài hiếm khi được định giá đúng. Vào thời điểm ban đầu, họ thường được trả giá rất cao. Và ngay khi họ bắt đầu có khả năng tạo ra của cải thì lập tức mức thù lao mà họ nhận được không còn xứng đáng với năng lực của họ nữa.

Cái giá của những người làm phát sinh của cải là một hàm số giữa danh tiếng và sự tự tin. Cả hai kết hợp cùng nhau nhưng không hề thể hiện được mối tương quan tuyệt đối. Danh tiếng hiếm khi ngang bằng được với sức sản sinh của cải. Trong vài năm đầu, lượng tài sản do những người có khả năng tạo ra của cải đặc biệt làm ra vượt xa danh tiếng của họ. Vài năm sau đó, mọi thứ hoàn toàn khác đối với một số nhân tài cá biệt. Những người này hiếm khi giữ vai trò như một người lao động bình thường. Một khi họ đã làm, họ sẽ thở thành một người giá trị nhất trong muôn người.

3. Đánh giá cao những tài năng trẻ

Con người 80/20 cần biết cách phát hiện để "chộp" được những tài năng trẻ, có tiềm năng tạo ra của cải, ngay trước khi

tiềm năng đó được đánh giá đúng. Lúc đầu, mọi thỏa thuận đều thiên về phía các nhân tài này. Sau đó tìm cách chuyển hóa các tài năng trẻ này thành những người làm phát sinh của cải càng nhanh càng tốt. Ở giai đoạn này, người chủ 80/20 nhất định sẽ thu được một món hời béo bở. Một người chủ 80/20 luôn biết rằng những người có khả năng tạo ra của cải nhất định sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều lần so với đa số nhân viên thạo nghề bình thường khác – trung bình khoảng 16 lần. Do đó, ông ta đặc biệt chú ý đến việc đào tạo và phát triển những tài năng trẻ cho tới khi họ hấp thu hết những gen kinh doanh mạnh mẽ và sống như những bản sao của nguyên lý 80/20. Nếu một vài tài năng trẻ nào đó không trở thành được những người làm ra của cải thì người chủ 80/20 đó đã mắc phải sai sót khi tuyển dụng và ông cần phải sửa chữa sai lầm này.

Giá trị tạo ra từ một tài năng trẻ tuổi luôn lớn hơn cái giá mà anh ta được trả. Ví dụ như một thạc sĩ mới tốt nghiệp từ viện Công nghệ Massachusetts năm 1998 được trả lương nhiều hơn 60% so với năm 1994, trong khi một chuyên gia có 45 đến 54 tuổi nghề thật sự thất bại khi chỉ kiếm được 24% trong suốt một phần tư thập kỷ qua (vào thời kỳ điều chỉnh lạm phát của đồng đôla). Rõ ràng những người trẻ đang đắt giá hơn những người lớn tuổi trong khi xét về giá trị tạo thành thì người trẻ lại tạo ra được ít giá trị hơn những người lớn tuổi. Tuy nhiên, thế hệ trẻ lại có khả năng tiếp thu các gen kinh doanh mạnh mẽ tốt hơn và có khả năng khám phá được nhiều điều mới lạ hơn.

Những nhân viên lớn tuổi có thể là một nhóm tự lựa chọn lẫn nhau. Họ thường vẫn là những người làm công do thất bại

trong việc trở thành một người tạo ra sự giàu có, hay thất bại trong việc nhận ra giá trị thực của chính mình, hoặc thất bại trong việc tìm kiếm một phần thưởng xứng đáng với những giá trị do mình làm ra. Những người rơi vào trong hai nhóm cuối này là những ngoại lệ cực kỳ quan trọng. Hầu hết cả cuốn sách này viết về họ. Họ đã học được cách tạo ra tài sản nhưng vẫn chưa giữ được của cải và kiểm soát được cuộc sống mà nó mang lại. Họ thất bại trong việc giữ lại những gì đáng lẽ ra thuộc về họ.

Khi nguồn tài năng này trở nên đắt đỏ, hãy chuyển sang một nguồn khác với nhiều đặc tính tương tự nhưng kém đắt đỏ hơn.

Các cử nhân từng chiếm lợi thế, ngày nay thì họ đang được trả giá quá cao. Cũng tương tự ở Anh: Tình trạng chảy máu chất xám ở bên kia Đại Tây dương tạm ngưng do vài nguyên nhân tốt đẹp. Những sinh viên vừa tốt nghiệp từng đáng giá đến mức lạ kỳ, thì giờ đây họ đã "rẻ" hơn. Và lời khuyên của tôi là hãy tìm kiếm những người có cùng "chất lượng" nhưng thông minh và ít tốn kém hơn: tốt nghiệp từ các ngành ít "thời thượng" (như nhân văn), những sinh viên bỏ học nửa chừng, những người mới 18 tuổi nhưng thể hiện rất tốt trong các bài kiểm tra, hoặc những người lao động từ các quốc gia "rẻ" hơn nhưng phải là nơi có hệ thống giáo dục tốt như Ấn Độ, Nam Phi hay New Zealand.

Tránh những nguồn tài năng mà đối thủ của bạn thường lui tới. Các đối thủ của bạn ở đây là các công ty có các gen kinh doanh (hay khả năng chuyển hóa tài năng thành của cải) tốt hơn bạn.

Theo dõi tỷ lệ chuyển biến tài năng thành của cải của từng nguồn nhân tài. So sánh tỷ lệ giữa giá trị với chi phí phải bỏ ra, từ đó điều chỉnh sự tuyển dụng của bạn cho thích hợp.

Luôn luôn nên trả cho những người có năng lực nhiều hơn họ mong đợi nhưng ít hơn giá trị thực của họ. Điều này cũng giống như việc bạn để lại một số dư "an toàn" trong lúc chơi chứng khoán nhằm tạo ra một giá trị thặng dư xứng đáng. Hãy hào phóng sớm trước khi quá trễ.

Cuối cùng, định ra mức làm ra tiền trung bình, hoặc mức tiềm năng trong công ty với từng nhân viên mới tìm được. Nhiều người chủ có khuynh hướng tuyển những người mà với họ ông ta cảm thấy thoải mái, những người không thích thử thách tài năng của họ. Đây quả là một sai lầm lớn. Bạn nên thuê những người giỏi nhất mà bạn tìm được, đặc biệt khi họ giỏi hơn bạn hoặc có thể trở nên giỏi hơn chính bạn. Chỉ nên thuê những người có tiềm năng trở thành những người đồng sự của bạn. Thậm chí cuối cùng đến khi họ ra đi, bạn vẫn thu được nhiều lợi ích từ họ.

Tóm lại:

- Hãy tuyển dụng nguồn nhân tài trẻ tuổi, những người có khả năng trở thành nguồn phát sinh của cải nhanh chóng.
- Trong số các nguồn này, hãy tìm nguồn rẻ nhất; thị trường của những người trẻ tuổi rất đa dạng và không hoàn hảo.
- Ở mọi cấp độ của tài năng và tiềm năng sản sinh của cải, hãy thiên về sự khiêm tốn và nên thận trọng với sự tự tin thái quá. Những người thuộc thế hệ trước thường ở lại lâu hơn sau khi họ đã trở thành những người tạo ra của cải quyền năng.

- Trả giá cao cho những nhân tài trẻ tuổi, những người mà bạn có thể đào tạo thành công họ trong việc giúp bạn làm ra của cải. Những người học việc đủ khả năng luôn rất đáng giá, thậm chí ngay khi bạn phải trả lương rất cao. Hãy làm cho họ gắn bó với công ty của bạn.
- Hãy giúp đỡ những người tài năng nhưng thất bại trong việc trở thành một nguồn phát sinh của cải tìm được một việc làm tốt hơn ở một công ty khác, nơi mà một người chủ khác có thể trả lương cao hơn cho họ.
- Cẩn thận đoán nhận và tuyển dụng những nhân viên lớn tuổi hơn, vốn là những người tạo nên của cải chính hiệu nhưng lại không nhận ra hoặc không biết tận dụng giá trị của mình.
- Tuyển dụng nhằm mục đích nâng cao mức khả năng trung bình trong công ty bạn. Hãy tuyển những người có tiềm năng tạo ra của cải cao hơn chính bản thân bạn.

Làm thế nào giữ được nhân tài

Hãy tỏ ra hào phóng để tạo lòng trung thành cao nhất ở những nhân viên có năng lực. Khi thương lượng với một người trẻ tuổi có khả năng giúp bạn làm phát sinh của cải, dù bạn rộng rãi đến đâu, bạn vẫn luôn là người được lợi hơn.

Bill Bain nhận ra giám đốc của một công ty tư vấn quản trị có thói quen biến những siêu sao trẻ thành các đồng sự của ông ta sớm cả năm trước khi họ có thể mong đợi điều đó. Bill Bain biết thêm một bí quyết khác. Ông bảo họ rằng họ

sẽ trở thành đồng sự của ông khoảng sáu tháng trước khi điều đó thật sự xảy ra. Do đó, ông có thể hưởng lợi từ những cuộc thảo luận trước khi ông phải chi trả cho nó; sáu tháng là một khoảng thời gian dài trong ngành tư vấn. Và ai trong chúng ta, những người được hưởng lợi đều cảm thấy vô cùng biết ơn Bill. Chi phí duy nhất mà ông phải chịu đó là việc ông phải có quyết định sớm. Những "đồng sự" thường có khuynh hướng bỏ qua sự thật rằng họ chỉ được một phần lợi ích rất nhỏ trong mối quan hệ làm ăn này, và vì thế Bill chiếm hầu hết lợi nhuận.

Nếu bạn mong muốn giữ được những người cộng tác xứng đáng hơn là những nhân viên bình thường, hãy "hào phóng" với họ. Hãy đảm bảo rằng bạn đưa ra một cái giá cao hơn những người cộng tác với bạn trong tương lai mong đợi, hoặc có lẽ cao hơn cả mức mà họ xứng đáng nhận được. Điều này đặc biệt đúng nếu như bạn tuyển những người trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm và chưa đạt được tiềm năng thật sự của họ. Khả năng tạo ra của cải là một mục tiêu di chuyển được, nhưng lợi ích phải chia cho những người đồng sự thì không. Do đó, cho dù có trả lương cao cho họ trong hiện tại thì tương lai bạn vẫn là người hưởng lợi.

Khi Jim Lawrence đưa ra đề xuất hợp tác với Iain Evans để thành lập một tổ chức mà không lâu sau được đổi tên thành The LEK Partnership (vào thời điểm tôi gia nhập), Jim đã đề nghị nhận một mức lương bằng Iain, mặc dù thực chất Iain không giỏi bằng và phải báo cáo công việc cho Jim. Quyết định này nghe có vẻ hào phóng một cách thú vị, nhưng sau này mọi người mới nhận ra rằng đó là một trong những quyết định tuyệt vời nhất của Jim.

Tiền là vấn đề chính, nhưng tình bạn và sự thú vị cũng cần được tính đến. Mặc dù đây là quan điểm thường gây nhiều tranh cãi, song tôi vẫn cho rằng bạn nên tuyển dụng những người mà bạn cảm thấy thích họ và họ cũng thích bạn.

Tính thú vị của công việc rất quan trọng vì những lý do kinh tế cũng như phi kinh tế. Đầu tư vào tính chất thú vị trong công việc là một khoản đầu tư tốt. Sự thú vị đem lại hiệu quả cao. Nó đem lại mức lợi nhuận trên vốn cao, thậm chí cả đối với lợi nhuận trên công việc quản trị. Sự thú vị là một món hàng khá hời.

Tôi không có ý nói rằng bạn nên dẫn mọi người đi ăn uống thịnh soạn thường xuyên hay sắp xếp những cuộc vui chơi phù phiếm. Ý tôi là bạn nên dành thời gian cho việc giải trí tiêu khiển, cả cho cá nhân lẫn tập thể trong kế hoạch làm việc, và khi công việc mất đi sự thú vị, bạn nên cố gắng tìm ra lý do và khắc phục nó. Nếu bạn nghĩ rằng mình không có khả năng cho điều đó, vậy là bạn không có tính táo bạo của người 80/20. Nếu bạn vận dụng tốt nguyên lý 80/20, dù phải chi trả nhiều song bạn vẫn thu được lợi nhuận cao và vẫn có thời gian cho việc giải trí.

Như Rachel đã nói với tôi: "Công việc hoặc có thể nhàm chán và đáng sợ, hoặc có thể rất thú vị. Khi tôi đến văn phòng đại diện, mọi người ở đó đều thật sự tẻ nhạt. Tất cả đều mang vẻ mặt phiền muộn, cau có cùng những buổi họp hành liên miên. Khi tôi quay lại đây [về văn phòng của mình], mọi thứ hoàn toàn khác. Tôi có thể bày tỏ chính mình, chúng tôi có thể bày tỏ cảm xúc với nhau. Chúng tôi cùng nhau tạo ra những điều thú vị. Chúng tôi quý mến nhau. Chúng tôi chắc chắn rằng mình đang có một khoảng thời gian tốt đẹp. Chúng tôi

không cảm thấy điều gì đáng trách hay không thích hợp. Nếu chúng tôi không hòa thuận với nhau như vậy, chúng tôi không thể giữ cho mức lợi nhuận tăng đều hàng năm được".

Chu trình thuận lợi của sự sở hữu nhân tài

Khi đã có được một nhóm nhân tài quan trọng, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã bước vào một chu trình thuận lợi. Nó giúp bạn dễ dàng thu hút các nhân tài khác. Tiếng tăm của công ty bạn được nâng cao. Tinh thần làm việc trở nên phấn chấn, năng suất lao động và lợi nhuận nhờ đó cũng tăng theo. Những đặc tính này giúp công ty bạn dễ dàng tranh thủ được các cá nhân có khả năng tạo ra của cải mạnh hơn. Những điều này lần lượt được cộng vào lợi nhuận, vào khả năng tái đầu tư cho các hoạt động kinh doanh sinh lời…, cho đến khi bạn trở nên tự mãn, ngạo mạn hay kém may mắn.

Dấu hiệu đầu tiên giúp bạn nhận ra chu trình thuận lợi này đang trên đà sa sút không phải là doanh số hay lợi nhuận, mà chính là sự ra đi của các nhân viên có năng lực. Một hoặc hai người thì vẫn ổn, nhưng nhiều hơn thì chắc chắn đó không còn là sự ngẫu nhiên. Cần có kế sách kịp thời để ngăn chặn sự ra đi này.

Làm gì khi nhân tài ra đi

Nếu một hay hai người ra đi, hãy tuyển lại vài người có tiềm năng khác và lần này "chăm sóc" họ kỹ hơn. Mục tiêu không chỉ là nâng cao mức trung bình của công ty mà còn là cố gắng tuyển những người có tiềm năng tốt hơn những người đã ra đi. Trước mắt, điều này sẽ giúp nâng cao lợi nhuận của bạn.

Nếu số người ra đi nhiều hơn "một tí", việc này đáng để bạn lo lắng. Hãy tìm hiểu xem lý do vì sao. Đừng chấp nhận các câu trả lời theo phép lịch sự, bạn cần phải tìm ra nguyên nhân thật sự. Nói chuyện với những người giỏi khác, trưng cầu ý kiến của họ, làm theo những gì họ nói và hơn thế nữa.

Giá trị của những con người lập dị

Giả thiết của sự chọn lọc tự nhiên và của các gen kinh doanh cho chúng ta thấy rằng trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống nói chung, thành phần giữ vai trò chủ đạo rất đa dạng. Sự đa dạng làm tăng hiệu quả. Tính đồng đều dẫn đến sự kết thúc dứt điểm.

Hầu hết mọi người đều không thích sự đa dạng, đặc biệt trong nhân sự. Người ta thường thích những người thích mình. Ghi nhận tính phổ biến nhưng lại đặt các đồng nghiệp vào tình thế làm họ bất ngờ với các quyết định tuyển dụng của mình.

Chủ động tìm kiếm các ứng viên có lai lịch khác thường - bất cứ ai làm cho công ty bạn trở nên đặc biệt: dân tộc thiểu số, người đồng tính, người ngoại quốc, người giàu, người nghèo, người không đủ tiêu chuẩn hay thừa tiêu chuẩn, người có văn hóa, hay dân sống lề đường - và đặt ra một quy luật rằng cứ ba (hay hai hoặc bốn) người được tuyển dụng thì có một người có lý lịch đặc biệt. Tạo điều kiện để người lập dị đó hòa hợp được với nhóm của bạn, nó có nghĩa là bạn phải phỏng vấn nhiều người hơn nữa.

Dù bạn thích hay không, về phần tôi, đó là những đặc trưng không thay đổi được. Không có làn sóng dân nhập cư, rõ ràng Mỹ và châu Âu sẽ kém thịnh vượng hơn ngày nay.

Khi tuyển một người "đặc biệt", bạn phải chuẩn bị tinh thần để giải quyết các vụ lộn xộn có thể xảy ra trong công ty: tìm một chỗ nương tựa cho những người tuy có lai lịch khác thường nhưng thật sự tài năng và tận tụy, những người thường không có được các cơ hội trong công ty của bạn. Điển hình như ví dụ của Bill Bain. Khi ông được Bruce Henderson tuyển vào BCG từ những ngày đầu, Bill không có bất cứ một bằng cấp kinh doanh nào, sự thật ông không biết gì về kinh doanh. Ông chỉ là một người buôn bán sách kinh thánh và từng là một người gây quỹ trong trường trung học. Vậy mà ông đã trở thành một người tạo ra của cải vĩ đại nhất trong lĩnh vực tư vấn suốt cả một thế hệ.

Hãy động viên sự "hội nhập" của những người khác thường vào nhóm của bạn. Nhưng cần nhận thức được rằng sự hội nhập không bao giờ là một quá trình dễ dàng và cần được quản lý chặt chẽ. Đảm bảo rằng nhóm hiện tại của bạn và người khác thường mới vào có đủ sự đồng cảm để cùng nhau hợp tác trong công việc. Bạn phải chắc chắn rằng người mới vào có thể hòa nhập hoàn toàn vào các quy trình làm việc thông thường của công ty bạn, chứ không bị cô lập như một trung tâm của sự chú ý.

Từ góc nhìn nhân văn: Lý thuyết bộ tộc

Một lĩnh vực nghiên cứu mới của sự tiến triển tâm lý cho rằng các điều kiện kinh tế đã thay đổi rất nhiều từ thời kỳ đồ đá, nhưng nhân loại thì không. Không ai trong chúng ta ý thức được vị trí của mình trong công việc; hay chính xác hơn là chúng ta thường làm việc dựa trên cảm tính, tìm kiếm một tập thể nào đó để thuộc về và chấp nhận vị trí tự nhiên của mình trong cái tôn ti trật tự đó.

Con người có khuynh hướng sống thành bầy, thích dựa dẫm. Chúng ta luôn muốn có một ai đó lãnh đạo. Chúng ta luôn tỏ ra thân thiện với những thứ thuộc về tập thể nhỏ bé của mình và nghi ngờ mọi điều đến từ bên ngoài. Chúng ta luôn e ngại sự rủi ro. Chúng ta bỏ ngoài tai những lời phê bình góp ý. Chúng ta thường đi đến kết luận dựa vào những ấn tượng ban đầu. Tất cả những điều đó cho thấy con người luôn muốn xác định những tập thể nhỏ bé, không nhiều hơn khoảng 150 người, đó là những người mà ta có thể nhớ mặt, nhớ tên. Vào thời kỳ đồ đá, những đặc tính này tạo điều kiện thuận lợi để con người tồn tại. Ngày nay, nó thường là một cạm bẫy.

Lưu ý rằng với hầu hết mọi người, tập thể ở đây không có nghĩa là cả công ty, nhất là khi công ty đó khá lớn. Tập thể thường chỉ là một phòng ban cụ thể nào đó mà chúng ta giao tiếp hàng ngày và có cùng chung một mục đích. Chỉ trong

những doanh nghiệp mới thành lập, tập thể mới thường bao gồm cả công ty.

Đâu là dấu hiệu của những con người 80/20?

- Con người luôn thích một tập thể gắn bó và bạn phải tạo ra được một tập thể như vậy, đó là những người quý mến nhau và có thể cùng nhau làm việc tốt. Ở công ty tư vấn LEK, chúng tôi luôn lấy yếu tố xã hội làm tiêu chí trong việc tuyển chọn nhân sự: Liệu nhân viên của chúng tôi có hài lòng với tuyển dụng mới không?
- Bạn sẽ dễ dàng lôi kéo người ta ra khỏi công ty hiện tại của họ nếu như họ tìm thấy ở công việc mới của bạn một tập thể tốt hơn chỗ làm cũ. Ngược lại, nếu họ đang cảm thấy vui vẻ với tập thể hiện tại thì việc lôi kéo họ sang chỗ của bạn gần như bất khả thi.
- Nếu như những người bạn muốn có mặt trong dự án kinh doanh mới của mình đang làm việc vui vẻ cùng nhau trong công ty của bạn thì đây là một cơ hội ngàn vàng để bạn "đặt vấn đề" với tập đoàn của mình cho một dự án liên doanh hay một giải pháp kết hợp (xem Chương 8).
- Điều kiện lý tưởng cho một nhà lãnh đạo muốn thành lập một dự án kinh doanh độc lập là có một tập thể trong công ty hiện tại đang sẵn sàng chờ để được bạn lãnh đạo tới "miền đất hứa". Điều này đã đúng với Moses thì cũng sẽ đúng với bạn - nhưng chỉ khi nào tập thể đó thật sự cảm thấy như vậy. Để tìm kiếm những lợi ích bổ sung, hãy lãnh đạo mọi thứ từ phía sau.
- Khi bạn đã có một sự nghiệp kinh doanh mới, hãy khai thác lòng trung thành của tập thể. Một tập thể vui vẻ sẽ nối kết

mọi người lại với nhau. Nếu bạn muốn giữ những người không thích hợp ở lại tập thể, hãy bỏ công sức giúp họ hòa nhập: đảm bảo rằng họ có được ít nhất vài người bạn thân thiết mà họ có thể làm việc ăn ý trong tập thể đó.

Sức mạnh và sự ưu việt của những người đồng sự

Đừng bao giờ nghĩ rằng bạn có thể không cần một tập thể. Những nhà lãnh đạo cô độc nói chung thường do họ tự cắt đứt quan hệ với những người xung quanh. Nếu bạn muốn hạnh phúc cũng như sự thành đạt thì câu trả lời duy nhất là bạn phải có ít nhất một người đồng sự tuyệt vời. Bạn cần một ai đó để bổ sung cho những chỗ bạn còn thiếu sót, nhưng quan trọng hơn là một người bạn chí cốt mà bạn có thể tin tưởng, một ai đó để bạn chia sẻ hoài bão, chia sẻ những ngờ vực và sự kém tự tin về bản thân, một ai đó cùng bạn chia sẻ mọi thăng trầm, quanh co khúc khuỷu của chuyến tàu lượn mà bạn đang theo, đó chính là công việc kinh doanh của bạn.

Đừng bao giờ bắt đầu một việc làm táo bạo nào mà không có ít nhất một người đồng sự. Tôi không thể nghĩ ra một con người 80/20 thành công và hạnh phúc nào trong số hàng trăm người tôi quen biết mà không cần ít nhất một người bạn kinh doanh thân cận. Trái lại, tôi có thể nhớ được khá nhiều người lập dị, những người không cần đến một người đồng sự trong kinh doanh. Một vài người trong số họ rất thành công, nhưng không ai cảm thấy hạnh phúc và thỏa mãn.

Con số lý tưởng cho số người đồng sự thân tín là từ khoảng hai đến bảy người. Nhiều hơn bảy người bạn sẽ mất đi sự thân thiết và có thể sẽ hình thành một "bè lũ" nguy hiểm cho bạn.

Những người đồng sự là yếu tố chính yếu và khó kiếm nhất. Và khi bạn đã có những người bạn cộng tác thật sự trong kinh doanh, hãy gắng duy trì điều đó tốt nhất. Thực hiện các buổi họp mặt kinh doanh hay cùng nhau đi du lịch đâu đó, thậm chí ngay khi bạn cảm thấy nó dường như không có hiệu quả gì mấy. Thăm viếng gia đình của các đồng sự bạn (hoặc mời họ lại nhà mình) ít nhất một lần một tuần. Không ngừng làm mới ý nghĩa của mối quan hệ này. Đối với sự thành công và hạnh phúc của bạn thì không có gì quý giá cũng như cần thiết hơn là có được một người đồng sự thân tín.

DNA kinh doanh

Có rất nhiều câu chuyện mơ hồ về "DNA" của một số công ty đặc biệt. Đây là một phép ẩn dụ chứ không phải là một thực thể vật lý. Các công ty mang tính duy nhất không chỉ vì sự kết hợp các nhân viên của họ mà còn vì những gen kinh doanh bên trong họ nữa. Và các gen kinh doanh thường tồn tại với công ty lâu hơn cả con người.

Các đội nhóm, công ty, lĩnh vực công nghệ và thị trường đều là những thực thể sống không ngừng sôi sục với các ảo tưởng. Ảo tưởng chính là sự tương tác giữa các gen kinh doanh, giữa các yếu tố và con người, và giữa con người với nhau. Các công ty hiệu quả, ngành nghề cũng như thị trường hoạt động chỉ đơn giản vì chúng đã được định hình. Các gen kinh doanh kết dính lẫn nhau cùng với con người; con người lại kết dính cùng nhau trong các gen kinh doanh mạnh mẽ.

Như một sự chọn lọc tự nhiên, quá trình tiến triển là không

ngừng và không thể đoán trước được. Phải có một sự không ngừng thay đổi, cải tiến, loại trừ của các biến thể trội hơn cũng như không ngừng phát sinh của một số biến thể tuy ít nhưng thành công.

Đừng bao giờ tự khoác cho mình chiếc áo "blu" trắng và cho rằng mình có thể biết rõ nguồn gốc di truyền của các hỗn hợp. Bạn và tất cả những người đồng sự sẽ cùng tạo nên các hợp chất trong ống nghiệm. Nếu bạn thành công, đó chẳng qua là vì bạn đang nắm trong tay các gen kinh doanh tốt và sử chúng một cách hiệu quả. Nếu những người cộng tác với bạn tìm thấy một phương tiện nào đó tốt hơn thì xem như mọi thứ kết thúc với bạn. Hoặc nếu các cá nhân tạo ra của cải giỏi nhất của bạn nắm hết trong tay các gen kinh doanh và họ nghĩ rằng họ có thể kiếm được nhiều hơn từ bên ngoài công việc kinh doanh của bạn thì xem như bạn cũng kết thúc.

Hãy gìn giữ đúng người và đúng gen kinh doanh, bạn sẽ có một sự nghiệp kinh doanh thuận lợi. Tính khiêm tốn, khôn ngoan, sáng tạo, tính toán, may mắn, kinh nghiệm, tình bằng hữu, tính hiện thực, khả năng làm việc với những người đồng sự giỏi nhất - tất cả những yếu tố đó đều cần thiết để giữ cho DNA của nhóm bạn tồn tại và phát triển tốt.

Câu chuyện của Anton và Jamie

Còn một quan điểm nữa về cách tranh thủ các nhân tài. Có một mối liên hệ giữa những người làm ra tiền trẻ tuổi và những người tương nhiệm nhiều kinh nghiệm hơn, những người có thể rất giá trị. Mối quan hệ giữa người bảo trợ và người

được bảo trợ cũng quan trọng không kém, không chỉ trong giới hạn công ty mà còn trải dài qua nhiều mối quan hệ làm ăn. Người trẻ tuổi được chỉ bảo cách khai thác các gen kinh doanh mạnh mẽ, đạt được sự tự tin, và dần dần học được cách tạo ra của cải. Lúc đầu, phần lớn giá trị rơi vào tay người bảo trợ, khi ấy, họ đang tạo ra nhiều giá trị hơn phần họ được hưởng. Đến một lúc nào đó, con người trẻ tuổi ấy hoặc trở thành một phần chính yếu trong công ty đó hoặc có thể ra đi vì một sự nghiệp kinh doanh mới hứa hẹn hơn. Nhưng đó không phải là phần kết của câu chuyện.

Anton và Jamie là những người bảo trợ ban đầu của tôi tại công ty tư vấn LEK. Họ đã khởi đầu sự nghiệp kinh doanh riêng của họ, Anton giữ nhiệm vụ hoàn tất các đơn đặt hàng thương mại trực tiếp, còn Jamie trong vai trò một nhà đầu tư kinh doanh (bạn đã gặp Jamie trong Chương 3). Chúng tôi làm việc sát cánh với nhau và tiếp tục tạo ra lợi nhuận cho nhau. Chúng tôi trao đổi các cơ hội đầu tư, dẫn đến các cơ hội kinh doanh, và quan trọng hơn cả là tìm đến được những người tài năng, những người có thể trở thành nguồn phát sinh của cải cho chúng tôi.

Như hầu hết những con người 80/20, chúng tôi bắt đầu thực hiện một loạt các lợi ích chung mang tính con người với con người, và điều này chắc hẳn sẽ vẫn tiếp diễn mạnh mẽ trong suốt một thời gian dài sau khi ba người chúng tôi thoát khỏi bước ngoặc đáng kể này. Đây là mô hình của sự tạo thành của cải trong nền kinh tế tương lai: một câu lạc bộ những cá nhân giúp đỡ lẫn nhau để tìm ra và khai thác các ý tưởng tạo ra của cải, bất chấp sự liên minh của các tập đoàn.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Một lý do mà Rachel khiến tôi cảm thấy thích thú là bà đã tạo ra của cải nhưng chưa giữ được nó cho mình. Rachel biết mình tạo ra được của cải mặc dù bà luôn tính cẩn thận cả phần của nhóm mình. Vì sao Rachel vẫn chưa bắt đầu được sự nghiệp kinh doanh riêng của mình, hoặc định nghĩa lại các điều khoản hợp đồng với tập đoàn của bà?

Khi tôi nói với bà về chuyện này thì Rachel lại tỏ ra phân vân. Một mặt bà bày tỏ: "Tôi ghét việc mình đang có những công việc rất thành công nhưng lại thuộc về tập đoàn, điều đó chẳng khác nào tôi chẳng thành công gì cả". Mặt khác, bà lại lưỡng lự khi tôi đề cập đến việc rời bỏ công ty nơi bà đang làm việc.

Năm 2001, bà trở thành một thành viên trong ban quản trị của một công ty nhượng quyền. Ông chủ của Rachel và một công ty cổ phần tư nhân đã đưa ra sáng kiến về công ty MBO. Tuy nhiên, với tư cách là một giám đốc, chịu trách nhiệm hầu hết các tài sản của công ty, Rachel có thể kiếm được khoảng mười triệu đôla sau ba năm nếu như MBO phát triển đúng theo như kế hoạch. Đổi lại, bà phải thực hiện được một dự án đầu tư trị giá 60.000 đôla và chịu trách nhiệm một số bảo đảm về mặt pháp lý.

Rachel vẫn tiếp tục đi cùng MBO, nhưng bà ghét sự bấp bênh và quanh co của quá trình chuyển nhượng tài sản. Cuối cùng, giao dịch này bị thất bại, bởi những lý do hoàn toàn

không liên quan đến Rachel hay công việc của bà. Liệu bà có thất vọng không? "Một chút!", Rachel đáp, "nhưng tôi không bao giờ muốn thực hiện lại quá trình đó một lần nữa".

"Quản trị các công ty nhượng quyền", bà nói tiếp, "rất tuyệt vời nếu như tất cả những gì bạn quan tâm chỉ là tiền. Nhưng tôi thì không phải thuộc mẫu người đó. Tôi thích tiền, nhưng tôi đã có đủ rồi. Điều quan trọng với tôi bây giờ là chất lượng của cuộc sống, phần đời làm việc và không làm việc của tôi. Phần đời làm việc của tôi phụ thuộc vào những người làm việc cùng tôi. Tôi không muốn phải báo cáo cho một nhà tư bản đầu tư nào một lần nữa".

Tôi thử lần nữa. Mọi thứ Rachel nói có vẻ đúng, nhưng liệu bà có thật sự cảm thấy hạnh phúc với những giao dịch mà bà cùng những người đồng sự của mình có được ngày hôm nay không. Tôi giải thích cặn kẽ số tài sản mà họ đã tạo ra. Tôi so sánh chúng với những gì họ được trả. Liệu có phải họ đang tự đánh lừa mình? Không bàn đến bản chất của đồng tiền, liệu như thế có công bằng không?

"Nhóm của tôi cảm thấy như thế không công bằng. Văn phòng đại diện làm họ khó chịu. Khi họ tuyển dụng một đầu bếp người Pháp nấu ăn trưa, đó chính là điều nặng nề sau cùng. Điều làm người của tôi cảm thấy bực mình là khoản tiền mà một số người của văn phòng đại diện kiếm được, họ nghĩ như thế không công bằng. Mức thưởng thì tốt. Họ có thể kiếm được nhiều hơn ở một chỗ khác nhưng quan trọng là chúng tôi thích làm việc cùng nhau. Hàng triệu, triệu đôla… đó không phải là thứ họ nghĩ họ có thể lấy được. Họ không phải sinh ra là con người của tài chính. Họ không sống vì những cơ hội đó".

"Hãy nhìn xem, MBO đã thu hút được họ, và họ rất thất vọng khi nó thất bại. Họ cũng bối rối khi không ai từ văn phòng đại diện nói lời xin lỗi. Tôi yên tâm hơn vì tôi cảm thấy đó dường như là trách nhiệm của mình, mọi lợi nhuận phải do tôi tạo ra. Tôi sẽ cảm thấy có trách nhiệm nếu Jason phải thế chấp tài sản và bọn trẻ nhà Jayne học kém và tất cả mọi thứ nếu như có điều gì không hay xảy ra. Những người ở công ty đó không hề tìm đến tôi và giải thích hay giúp tôi yên lòng. Đối mặt với sự chọn lựa giữa các nhà tư bản đầu tư và tình hình hiện tại, tôi vẫn thích hiện tại hơn".

Tôi nói với Rachel rằng bà vẫn có một chọn lựa thứ ba. Và chúng ta cũng sắp khám phá nó.

8 Sử dụng công ty hiện tại của bạn

"Bất kể bạn làm việc ở đâu thì bạn cũng không phải là một người làm công tầm thường. Bạn chỉ làm việc cho một chủ - đó chính là bản thân bạn... Không ai nợ bạn một sự nghiệp cả - bạn làm chủ nó như một người sở hữu duy nhất".

Andy Grove – CEO - Tập đoàn Intel

Đây là lúc bạn nên nắm rõ thực lực của mình: nắm rõ công việc kinh doanh mới mà bạn đang dự tính làm và ai sẽ là người cộng tác với bạn. Bạn sẽ thực hiện việc đó ở đâu? Bạn nên rời khỏi công ty hiện tại hay nên ở lại để thực hiện kế hoạch của mình?

Liệu nguyên lý 80/20 có thể giúp bạn đưa ra quyết định không? Vâng, nguyên lý 80/20 có thể giúp bạn tìm ra những

dự án kinh doanh siêu lợi nhuận, nơi mà lợi ích kinh tế thu được rất cao trên cùng một lượng vốn tư bản. Nguyên lý 80/20 cũng cho chúng ta thấy con người và những ý tưởng của họ chính là chìa khóa dẫn đến thành công.

Vì thế, nếu bạn đã biết qua cách tạo ra những giá trị phi thường – có lẽ sau khi thử nghiệm ngay tại công ty mình, để tiếp tục ở lại đó, có lẽ bạn phải tự lừa dối bản thân. Nếu bạn áp dụng nguyên lý 80/20 vào công ty đang làm, bạn sẽ thấy mình đang bị nó bóc lột ghê gớm.

Khi con người 80/20 làm việc trong một tập đoàn nào đó thì lợi nhuận mà họ mang về cho tập đoàn thường gấp 20 đến 200 lần so với phần thù lao mà họ nhận được. Bạn có thể đòi hỏi công ty trả thêm cho mình tiền thưởng hay cổ phiếu, nhưng hầu hết các tập đoàn thường không bao giờ trả công xứng đáng với công sức mà con người 80/20 đã bỏ ra. Và khi bạn càng tạo được nhiều của cải bằng nguyên lý 80/20 thì thực trạng này càng trở nên khốc liệt hơn.

Do đó, để nhận được giá trị hợp lý, để tận hưởng được thành quả lao động của mình, bạn không thể ở lại công ty hiện tại mãi. Đây là một bước nhảy ngắn để đi đến quyết định rằng bạn có nên tách ra để thành lập công ty riêng cho mình hay không. Quyết định ở hay đi không chỉ đơn thuần dựa vào yếu tố kinh tế. Yếu tố xã hội và sự suy xét cá nhân cũng cần được quan tâm đến. Có thể bạn yêu thích môi trường làm việc cũng như các đồng nghiệp ở đây. Có thể họ sẽ không tham gia vào dự án kinh doanh liều lĩnh của bạn, hoặc có thể bạn là người không thích sự mạo hiểm và hơn thua trên thương trường.

Nếu bạn quyết định ở lại công ty, điều đó vẫn tốt đẹp vì bạn có thể tiếp tục tận hưởng những lợi ích mà họ trao cho bạn

đồng thời có thêm thời gian tích lũy kinh nghiệm cho bản thân. Việc đi hay ở thật sự không phải là chọn lựa bắt buộc. Bạn hoàn toàn có thể thực hiện cả hai việc này cùng lúc.

Nhảy cóc - Sự lựa chọn thứ ba

Jerry Bowskill, tác giả của một hình thức kinh doanh mới gọi là "nhảy cóc", ông từng làm việc cho BT, một tập đoàn viễn thông lớn ở Anh. Ông chia sẻ: "Nhận thấy ý tưởng của mình có giá trị lớn, tôi cùng một nhóm bạn đã đi đến quyết định sau cùng. Chúng tôi lợi dụng hai kỳ nghỉ phép của BT để soạn thảo một đề án kinh doanh với sự giúp đỡ của vài người bạn là thương nhân trong thành phố. Nhưng chúng tôi không có đủ tiền thực hiện, và may mắn thay, Brightstar được thành lập ngay khi chúng tôi chuẩn bị cầm cố tài sản của mình lần nữa".

Được thành lập trong một khuôn viên rộng khoảng 100 mẫu (Anh) tại Norkfolk - Anh, Brightstar được ví von như "chiếc lồng nuôi trẻ thiếu tháng" mới của BT. Tại đây, những nhân viên BT có đầu óc kinh doanh có thể mài dũa ý tưởng của họ cùng với các nhà đầu tư kinh doanh, và sau đó ra ngoài tìm kiếm những dự án kinh doanh mới.

Dường như đó là một giao dịch tốt đẹp cho cả nhóm của Jerry Bowskill lẫn BT. Hơn hẳn việc tách ra một cách trực tiếp, theo Jerry nói: "Chúng tôi đã quyết định cho mình cơ hội ở lại với BT. Việc ở lại này tuy khiến công việc kinh doanh của chúng tôi bị giới hạn ít nhiều, song bù lại nó sẽ trở nên lớn mạnh hơn bởi chúng tôi nhận được sự hỗ trợ của BT cũng như được quyền sử dụng các kênh phân phối của nó để tiếp thị.

Nếu không có Brightstar, chúng tôi đã nhất định rời khỏi BT và vì vậy nó cũng sẽ không kiếm thêm được một đồng lợi nhuận nào. Có rất nhiều bạn bè của chúng tôi trong hoàn cảnh tương tự đã rời bỏ BT. Điều này cũng đang xảy ra giống như với tất cả các ngành thuộc lĩnh vực công nghệ trong vài năm trở lại đây".

"Chiếc lồng nuôi trẻ" này có phần hơi khác biệt một chút đối với PriceWaterHouse Coopers - một công ty kiểm toán hàng đầu. Không như BT, PWC tận dụng nguồn vốn trong các hoạt động kém hiệu quả nhưng lại chiếm tới khoảng 30% lượng vốn góp kinh doanh. Thú vị hơn là các chuyên gia sau khi tách khỏi công ty vẫn luôn có đường hậu để quay trở lại PWC nếu dự án kinh doanh của họ thất bại.

"Lồng nuôi trẻ" được hình thành nhằm tìm kiếm thêm lợi nhuận cho các tập đoàn và hạn chế việc mất đi các cá nhân sáng tạo trong công ty về lâu dài. Thực tế, mô hình "lồng nuôi trẻ thiếu tháng" này đã được ứng dụng cho rất nhiều doanh nghiệp, không phân biệt công nghệ cao, công nghệ thấp hay phi công nghệ, nó đã được sử dụng phổ biến trong nhiều năm trước khi những "chiếc lồng nuôi trẻ" thực sự mang tính kinh doanh ra đời.

Câu chuyện của Rick

Trong phim "Công ty", Wilford Brimley trong vai William Devasher tuy là trưởng bộ phận an ninh nhưng tính tình không ngay thẳng và cực kỳ nham hiểm. Và điều này cũng xảy ra với ông bạn người Mỹ của tôi – Rick Haller, khi ông

phải chịu đựng làm việc với những người gần giống như Devasher/Brimley.

Tôi gặp Rick lần đầu vào năm 1979 khi đang là nhân viên tư vấn cho công ty BCG. Lúc ấy, Rick đang điều hành một ngân hàng giao dịch thương mại tại Libra, thuộc hệ thống liên kết của nhiều ngân hàng trên thế giới được thành lập nhằm mục đích cho các nước châu Mỹ La Tinh vay vốn. Rick là một người giàu sáng tạo. Ông chính là người đã vực dậy ngân hàng giao dịch thương mại ở Libra và vào năm 1980, lợi nhuận thu được của nó là 25 triệu đôla, khoảng 50 đến 100% vốn trung bình sử dụng.

Khi được phỏng vấn, Rick rất cởi mở kể cho tôi nghe những bất bình của ông đối với Libra: "Ở đây, tôi làm ra tiền cho họ, song cái mà tôi nhận được chỉ là một mức lương kha khá. Điều này thật không công bằng! Nhưng với những cổ đông như chúng tôi cộng thêm việc nắm rõ thói quan liêu chậm chạp trong công ty, chỉ mất vài năm, tôi tin rằng Libra sẽ phải trả giá!".

Năm 1980, cơ hội rời bỏ Libra của Rick cùng với khoảng hai mươi nhân viên sáng giá nhất nhóm của ông đã đến khi các cổ đông quyết định giải thể Libra. Tôi không khỏi bất ngờ khi Rick tìm đến xin tôi lời khuyên về việc ông dự tính thành lập công ty riêng.

Vấn đề mà nhóm của Rick gặp phải chính là nguồn vốn dùng để hỗ trợ cho các khoản nợ trong giao dịch thương mại cao hơn khả năng mà ông cùng nhóm bạn của mình có thể đáp ứng. Hay nói khác hơn là ông cần một ngân hàng danh tiếng bảo lãnh để những ngân hàng khác sẵn lòng chấp nhận

ông làm đối tác. Tuy nhiên, ông luôn biết rõ mình muốn gì: đó là quyền làm chủ và quyền được hưởng những lợi nhuận đáng có.

Và ông đã làm được. Ông thiết lập quan hệ với ngân hàng đầu tư Morgan Grenfell (một ngân hàng lâu đời, sau đó đổi tên là Deutsche Morgan Grenfell và hiện nay là Deutsche Bank). Emerging Markets là một phần của DMG, được thành lập như một "ngân hàng trong ngân hàng" và nhóm của Rick được chia 23% lợi nhuận hàng năm trong khi không hề góp một đồng vốn nào. Tôi ước chừng vào những năm 1980-1998 khi Rick rời khỏi ngân hàng, nhóm của ông đã làm ra hàng trăm triệu đôla lợi nhuận cho nó.

Câu chuyện của Richard

Câu chuyện sau đây không viết về tôi mà là chuyện kể về một giám đốc ngân hàng đầu tư rất thành công ở Luân Đôn. Trước khi về làm giám đốc điều hành cho một ngân hàng đầu tư, Richard đã làm việc qua nhiều ngân hàng đầu tư khác nhau. Từ khi chuyện tình cảm của ông dính vào các giao dịch tài chính, ông đâm ra chán ghét những thủ tục hành chính liên quan tới sếp của mình. Vì vậy, ông chuyển sang một ngân hàng khác và tại đây, vào khoảng năm 1990 tôi đã có dịp đối thoại nghiêm túc với ông về kế hoạch thành lập công ty. Câu chuyện đại loại như sau:

Tôi: "Anh đã tạo ra rất nhiều giá trị to lớn. Vì sao anh không tự mình mở một cửa hàng kinh doanh nhỏ để giữ lại toàn bộ lợi nhuận cho mình?"

Richard: "Anh nói đúng! Tôi sẽ nghĩ về điều đó".

Nhưng cuối cùng ông đã quyết định không đi. Ông giải thích: "Tôi không nghĩ đây là lúc thích hợp. Tôi luôn thấy khó tin đối với dạng cửa hàng liên doanh tài chính. Cuối ngày, khách hàng luôn thích tiền hơn là các văn bản báo cáo. Họ muốn có những giao dịch mang tính tài chính để cảm thấy yên tâm. Và ngân hàng với nguồn vốn dồi dào có thể dựa vào đây để kiếm lợi – vì nó là nơi mà các cửa hàng kinh doanh nhỏ luôn tìm đến".

Câu chuyện của Richard chứng tỏ rằng những người có khả năng làm ra tiền luôn có thể tranh thủ ngay ông chủ của họ để thực hiện các ý tưởng của mình. Bạn không cần phải có nhiều người, như Rick đã làm. Bạn có thể thực hiện nó với tư cách cá nhân, tự mình tạo ra lợi nhuận cho mình. Và điều này thể hiện rõ nhất trong các ngân hàng đầu tư và tập đoàn tài chính. Sự thú vị sẽ đến khi cùng một nguyên tắc được mở rộng cho nhiều hình thức kinh doanh khác nhau.

Phải chăng mô hình công ty tư vấn chỉ dành cho tương lai?

Kỹ nghệ tư vấn - nơi mà tôi đã bỏ ra cả tuổi trẻ của mình cho lĩnh vực này, cung cấp một loại hình kinh doanh đa dạng. Nó thú vị bởi lẽ mọi vấn đề mà công ty tư vấn phải đối mặt thông thường đều xuất phát từ những hình thức kinh doanh phổ biến và thực tế. Tư vấn viên là một dạng "công nhân tri thức" – là những "quyển lý thuyết" sống. Các nhà tư vấn dễ dàng tích lũy vốn kiến thức cho mình thông qua các công ty

mà họ đã làm, đó là điều hiển nhiên. Do đó, bất chấp bạn làm trong lĩnh vực nào, nếu bạn muốn bắt đầu sự nghiệp kinh doanh riêng thì bạn có thể học hỏi nhiều thứ từ những nhà tư vấn, về kinh nghiệm cũng như các thuyết động viên cần thiết để thúc đẩy doanh nghiệp và nhân viên của bạn phát triển.

Làm thế nào để "truất hữu" các chủ sở hữu

Khi Bruce Henderson thành lập nhóm BCG vào năm 1963, ông đã ký kết với công ty "Boston Safe and Deposit" là một công ty cung cấp phần lớn vốn lưu động cần thiết để đưa BCG vào hoạt động. Vào đầu những năm 1970, khi BCG lên đến đỉnh điểm thành công thì mâu thuẫn giữa các cá nhân sáng tạo của công ty và ngân hàng cho họ vay vốn trở nên nghiêm trọng hơn. Các chuyên gia BCG đưa ra giải pháp mua lại công ty bằng chính tiền mặt của họ và thành lập "Phương án lựa chọn dự phòng cho nhân viên" (Employee Stock Option Plan – ESOP), với tất cả chuyên viên đều có thể tham gia.

Kết quả là BCG ngày nay hoạt động như một hiệp hội chuyên nghiệp, chia sẻ lợi nhuận kiếm được cho đội ngũ nhân viên nhưng vẫn giữ lại một phần đáng kể lợi nhuận mỗi năm dành trả cho những kết quả vượt mong đợi như một cách trao quyền cho một số cá nhân sáng tạo nào đó. Với phương pháp đó, BCG có được một nguồn vốn lưu động để mở rộng kinh doanh (hoặc giảm bớt lỗ lã trong những năm khó khăn), đồng thời cũng dành một phần để khuyến khích các chuyên gia ở lại. Những giám đốc lâu năm ở BCG kiếm được nhiều triệu đôla cho một năm kinh doanh ở mức trung bình và vài chục triệu đôla với những năm thắng lợi lớn. Nhưng họ không thể có được hàng triệu đôla trong chốc lát bằng cách bán đi BCG.

Ai sở hữu các "công ty tri thức" (hay công ty tư vấn kinh doanh)?

Khi một công ty chuyên môn bị bán đi, vài hội viên trong đó có thể kiếm được hàng chục triệu đôla một cách nhanh chóng. Như Goldman Sachs, sáng lập vào năm 1999, trị giá khoảng 43 tỷ đôla. Hơn 60% số này sẽ thuộc về các thành viên của nó.

Điều thú vị là Bruce Henderson, người sáng lập ra BCG, lại nhận một phần lợi nhuận rất khiêm tốn từ BCG. Ông là một tín đồ hết mực say mê thị trường tự do, nhưng không phải cho bản thân ông.

"Khi thành lập BCG", một giám đốc lâu năm – Barry Jones kể cho tôi nghe, "Bruce đã làm được một việc phi thường. Ông trao cổ phần công ty cho các nhân viên thay vì giữ cho riêng mình. Ông sáng lập BCG như một mô hình hình chóp ngược - một cấu trúc "phẳng". Là một thành viên có thâm niên 18 năm, nhưng cổ phần của tôi chỉ gấp đôi một thành viên mới".

Tách khỏi BCG vào năm 1970, Bill Bain theo đuổi một mô hình kinh doanh khác. Cho đến năm 1990, khi rút khỏi thương trường, ông nắm trong tay phần lớn cổ phần của công ty Bain-Co. Khi thị trường lâm vào cảnh suy thoái, công ty này được bán lại cho nhóm chuyên viên của chính nó, vốn là những người từng phải bỏ tiền ra cho các giao dịch bị lỗ. Bất chấp sự khủng hoảng của thị trường, tương lai của Bain vẫn giữ được sự cân bằng trong nhiều tháng. Bain-Co ngày nay là một công ty hoạt động hiệu quả không kém gì BCG hay McKinsey.

McKinsey mới là trường hợp thú vị nhất. McKinsey được cổ phần hóa vào khoảng năm 1990 và những nhà lãnh đạo của nó từ những năm 1937 đã tuyên bố điều này không phải vì

ảnh hưởng kéo dài của Marvin Bower. Một số thành viên trẻ của McKinsey đã tranh thủ vận động hành lang để tìm kiếm thêm các hợp đồng làm ăn nhằm tạo thêm của cải cho họ. Nhưng tính chính trực, kiên định của Bower đã cản trở điều đó. Sau cùng, vào năm 1963, khi Bower về hưu, ông đã bán lại cổ phần của mình cho công ty với giá kế toán, đây là truyền thống mà bất cứ nhân viên nào về hưu cũng phải tuân theo từ trước tới nay.

Năm 1983, LEK tách khỏi tập đoàn Bain-Co. Tôi và vài người đồng sự khác bị Bain thưa kiện, có lẽ nhằm mục đích ngăn chặn những người khác tiếp tục ra đi. Nhưng tôi lại thật sự biết ơn Bain vì điều này. Nhờ đó mà chúng tôi nhận ra giá trị tài sản của LEK (thực tế chúng tôi đã không làm gì sai, nên chỉ vài tháng sau chúng tôi đã dàn xếp ổn thỏa với các luật sư của Bain). Sáu năm sau, khi về hưu, tôi đã bán lại toàn bộ cổ phần của mình cho các thành viên khác và thuyết phục mọi người định giá cơ bản cho tài sản của LEK trên thị trường. Tuy nhiên, hơn một thập kỷ sau đó, LEK vẫn không có dấu hiệu khởi sắc.

Khi cơn sốt ".com" lên tới đỉnh điểm, nhiều người hoạt động trong lĩnh vực công nghệ đã nghĩ rằng áp lực triển khai mảng "kinh doanh điện tử" trong các công ty như McKinsey và BCG sẽ không cưỡng lại được và do đó cần phải có các biện pháp thiết thực để ngăn chặn tình trạng bỏ nghề nhằm chuyển sang kinh doanh công nghệ thông tin. Điều này dẫn đến sự thất bại trong việc định giá thị trường cổ phiếu Internet.

Khi một công ty chuyên môn đến hạn hay được sang nhượng lại, các hội viên trong đó thật sự "kiếm chác" được một khoảng kha khá. Họ làm được điều đó nhờ vào danh tiếng, thương

hiệu của công ty, vốn đã được gầy dựng qua nhiều thế hệ, và như một điều tất yếu, họ phải đánh lừa những chuyên gia trong tương lai. Có thể nói công ty tư vấn ngày nay gần như một chế độ nhân tài hoàn hảo (một chế độ mà theo kinh nghiệm của tôi thì không thật sự tốt đẹp nhưng vẫn đáng để hướng tới).

Giả sử McKinsey không cổ phần hóa thì chắc chắn các hội viên tương lai của McKinsey sẽ chia nhau phần lợi nhuận hàng năm của nó. Ngược lại, nếu McKinsey trở thành công ty đại chúng, nó sẽ phải công khai doanh thu và phần chi phí phải trả cho các cổ đông. Do đó, các hội viên sẽ được trả ít hơn. Họ sẽ được trả một mức thu nhập khá lý tưởng nhưng bù lại sẽ không được hưởng phần lợi nhuận mà công ty thu được. Điều này cũng xảy ra với tất cả chuyên gia trong công ty, sự tiến bộ đối với tất cả các tập đoàn sẽ không còn hấp dẫn như trước đây.

Đó là lý do vì sao khi thành viên trong một công ty chuyên môn ra đi, những người ở cấp kế cận sẽ phải đảm trách phần việc của cấp dưới. Và "tầng lớp trung gian" này rất thường hay thay đổi. Không một công ty nào không phạm phải những sai lầm thiếu sót. Và điều này thúc đẩy các công ty phải sớm lập ra phương án cho "tầng lớp trung gian" này, nhưng những việc có thể làm đôi khi không đủ. Với những công ty tư vấn bình thường, việc một thành viên ra đi quả là một tin tức tồi tệ.

Trong những công ty chuyên môn chưa bị hết hạn hay hóa giá, lợi nhuận của các chuyên gia lâu năm sẽ tăng dần lên, đôi khi hơn cả giá trị do chính họ tạo ra. Các nhân viên cấp cao của BCG, ngoài lợi nhuận kiếm được từ công ty, họ còn có nguồn thu nhập thêm từ các hoạt động bên ngoài.

Lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh mỗi năm không hẳn là kết quả trực tiếp từ quá trình lao động của các thành viên trong công ty. Trong các công ty lâu đời, giá trị thương hiệu thực chất đã được gầy dựng và mở rộng từ rất lâu và đây mới chính là yếu tố sinh ra lợi nhuận cho công ty. Bạn của tôi - các nhân viên cấp cao ở BCG - đang thừa hưởng những gì mà Bruce Henderson tạo ra.

Tương tự như vậy, một số khác ở McKinsey cũng đang hưởng lợi từ thành quả của Marvin Bower. Các hội viên của BCG và McKinsey không thể làm giàu nhanh chóng bằng cách bán đi hai tập đoàn này, trái lại, họ có thể ở lại để thu lợi đều đặn hàng năm.

Càng tiếp xúc với nhiều người ở mọi cấp độ trong các công ty tham vấn, tôi nhận thấy tính ổn định và hấp dẫn của mô hình liên kết nhiều công ty càng bộc lộ rõ ràng.

Câu chuyện của Barry

Barry Jones, một giám đốc lâu năm ở BCG, và cũng là một đồng nghiệp thân của tôi trước đây, đã nêu lên một quan điểm mà tôi cho là rất hợp lý. Ông nói: “Chúng tôi đang xây dựng một môi trường hoàn hảo ở đây. Tôi đã làm việc ở đây 25 năm, và nếu bạn nói với tôi vào ngày đầu tiên khi tôi mới vào làm rằng tôi sẽ ở đây trong chừng ấy năm, chắc chắn tôi sẽ nói bạn thật điên rồ! Nhưng thật đáng kinh ngạc, sau 25 năm, tôi vẫn cảm thấy rất vui vẻ. Nơi đây thực sự như một gia đình, một trường học, một tổ chức tuyệt vời.”

“Vâng, tôi cảm thấy thực sự hài lòng. Tôi chắc rằng mình có

thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu làm vài việc gì đó bên ngoài mà tôi không thích, nhưng tiền không phải là sự khởi đầu cũng như kết thúc trong cuộc đời bạn. Với tôi, hình thức liên doanh tài chính và phong cách đoàn kết của BCG dễ chịu hơn nhiều so với các công ty cổ phần trên sàn giao dịch chứng khoán hay văn hóa chỉ biết đến lợi nhuận của các ngân hàng đầu tư. Tại BCG, tôi cảm thấy như mình đang làm chủ chính bản thân mình."

"BCG và thương hiệu của nó ngày càng trở nên có giá trị hơn. Điều này mang lại mức sống thoải mái cho ban giám đốc cũng như tạo ra sức lôi cuốn đối với đội ngũ chuyên gia của chúng tôi - không chỉ những người đang làm việc cho BCG mà còn những người mà chúng tôi muốn thu hút trong tương lai. Ngay khi họ trở thành nhân viên của công ty, họ cùng với đội ngũ nhân viên hiện tại sẽ làm cho BCG ngày một giá trị hơn nữa".

"Bên cạnh đó là những lợi nhuận mang tính nhân văn khác," Barry tiếp tục, "cũng không kém phần quan trọng. Tôi có rất nhiều bạn đang làm việc hoặc đã từng làm việc ở đây một thời gian. Vợ của đồng nghiệp tôi lại là bạn của vợ tôi. Nói một cách chuyên nghiệp, tôi thích cơ hội được làm những việc như phát triển nguồn trí tuệ cho công ty - hiện tại tôi đang là đầu não của chiến lược mà tôi cho là rất thực tiễn này. Điều này thể hiện qua sự đầu tư vào thư viện công ty. Bạn không thể có được nó nếu cứ lao đầu vào lợi nhuận thường niên. Công việc ở BCG khá nặng nhọc và thời gian làm việc có thể nhiều hơn, nhưng tôi không nghĩ nó căng thẳng. Bởi lẽ tinh thần liên kết thể hiện rất mạnh mẽ và các đồng nghiệp luôn hỗ trợ lẫn nhau trong BCG".

Tôi hỏi Barry liệu BCG có khi nào phải hóa giá không. "Rõ ràng là không. Vì yếu tố môi trường, chúng tôi thật sự có xem xét chuyện này vào hai năm trước nhưng đã nhanh chóng từ bỏ ý nghĩ đó. Nếu chúng tôi bán công ty, chúng tôi sẽ phản bội lại những gì mình từng tin tưởng cũng như tất cả những gì tạo nên một BCG ngày nay. Nếu ai đó trong hội đồng đề nghị bán BCG, khi ấy theo luật, mỗi thành viên sẽ bỏ phiếu, và kết quả lấy theo ý kiến số đông. Những nhân viên trẻ muốn làm việc ở đây cả đời, sao họ có thể bán rẻ BCG được? Và những thành viên kỳ cựu nhận thức được rằng những gì họ đang hưởng ngày nay là thành quả mà họ đã tạo ra trong quá khứ. Hơn 80% cảm thấy có bổn phận phải duy trì BCG hơn là phá hủy nó để đổi lấy một số tiền mà thực tế chúng tôi cũng không cần".

Câu chuyện của Donna và Jeff

Sức mạnh của các chuyên gia trong công ty tư vấn hay ngân hàng đầu tư được sánh ngang với những gì mà các nhà quản trị có thể làm cho những doanh nghiệp thông thường, miễn là họ nhận thức được giá trị mà mình cung cấp. Điển hình là câu chuyện của Jeff và Donna Dubinsky, những người sáng lập ra máy điện tử cá nhân PalmPilot.

Jeff và Donna yêu thích việc kiếm tiền. Năm 1995 Jeff và Donna dừng chân tại tập đoàn US. Robotics với 44 triệu đôla khởi điểm.

Ban đầu mọi việc diễn ra tốt đẹp. "US. Robotics để chúng tôi điều hành Palm một cách độc lập. Họ giống như ngân hàng

của chúng tôi hơn là một người chủ," Donna cho biết. Trước sự ngạc nhiên của nhiều nhà tư bản, PalmPilot phất lên như diều gặp gió. Nhưng sau đó, những bất lợi của việc sáp nhập với một tập đoàn khác bắt đầu xuất hiện.

Năm 1996, US. Robotics rơi vào tay tập đoàn 3Com. 3Com muốn lấy lại quyền điều hành PalmPilot như một cách thống nhất quyền lực. Jeff và Donna mất đi quyền tự trị, và dĩ nhiên kèm theo đó là một phần đáng kể lợi nhuận khi 3Com nghĩ đến việc bán đi PalmPilot.

Điều này làm bùng nổ chiến tranh tâm lý giữa Jeff-Donna và Eric Benhamou, CEO của 3Com. Jeff và Donna xin được tách PalmPilot ra nhưng Eric không đời nào ưng thuận (năm 1998, PalmPilot là tiêu điểm sáng giá nhất trong tập đoàn 3Com). Tuy nhiên, Eric cũng ý thức được rằng Jeff và Donna nắm giữ nhiều "con bài" tốt hơn và họ luôn có thể xây dựng một đối thủ cạnh tranh lại PalmPilot bất cứ lúc nào.

Thật vậy, năm 1999, họ thành lập Handspring. Eric đồng ý cấp giấy phép cho họ sử dụng hệ thống Palm, vì thật ra ông cũng không còn chọn lựa nào khác. Donna nói: "3Com phải chọn lựa giữa việc để chúng tôi sử dụng lại hệ thống Palm hoặc chúng tôi sẽ tự xây dựng lại một hệ thống tương tự khác. Và họ biết sẽ khôn ngoan hơn nếu họ dùng chúng tôi như những người cộng tác hơn là những đối thủ cạnh tranh."

Điều mà Donna đã khéo léo không nói ra ở đây là Handspring được thành lập nhằm mục đích tạo ra một sản phẩm thay thế rẻ và tốt hơn Palm. Và như tôi đã đề cập ở trên, họ đang thực hiện việc đó với một sự phô trương rầm rộ.

Chúng ta có thể học được gì từ Jeff và Donna?

- Thật sai lầm khi giam cầm những con người 80/20 trong một tập đoàn mà họ không có quyền điều khiển cũng như không có quyền sở hữu những gì liên quan trực tiếp đến công việc của họ. Điều này hoàn toàn không có lợi cho cả đôi bên.
- Bất chấp mọi hoàn cảnh, những cá nhân sáng tạo như Jeff và Donna luôn nắm trong tay lợi thế. Khi một cá nhân sáng tạo nào đó quyết tâm giữ lại phần giá trị do chính họ tạo ra thì công ty sẽ mất đi phần giá trị đó. Một tập đoàn lớn có thể mua được ý tưởng, sản phẩm và bằng phát minh sáng chế, nhưng nếu những nhân viên nòng cốt ra đi, sự phát triển cũng sẽ đi theo.
- Một thỏa thuận "hai chiều" giữa những con người sáng tạo và tập đoàn của họ theo kiểu Jeff-Donna làm thường kết thúc có lợi cho đôi bên. Nhưng những người sáng tạo phải có được quyền tự trị cũng như một điều khoản công bằng trong chính công việc của họ.

Jerry, Rick, Richard, Bruce, Barry, Jeff và Donna có ý nghĩa thế nào với bạn?

Ngoài cách thức truyền thống mà những người kinh doanh thường làm - tìm cách sáp nhập vào các tập đoàn khác và từ đó bắt đầu một sự nghiệp kinh doanh mới hoàn toàn độc lập cho riêng mình - chúng ta có thể nhận thấy ít nhất tồn tại ba cấu trúc kết hợp có thể sẽ hấp dẫn hơn đối với các nhà kinh doanh tương lai. Nền tảng của những thành phần kết hợp này về cơ bản vẫn là con người - chúng được điều khiển bởi những

con người 80/20 - nhưng lại kết hợp nhiều mặt của những cấu trúc tiền hợp nhất:

- Cấu trúc hợp tác (giải pháp Barry Jones/BCG), khi các hội viên mua lại doanh nghiệp từ chính người chủ của họ và không sử dụng nguồn vốn từ việc bán cổ phiếu của công ty ra ngoài. Cấu trúc hợp tác là một hình thức liên hiệp công ty lâu đời nhưng vẫn còn được ứng dụng tốt trong nhiều công ty kinh doanh tri thức, nơi có nhu cầu vốn thấp nhưng nhu cầu giữ và thu hút những người tạo ra tài sản cao.
- Giải pháp chia lợi nhuận - giải pháp dành cho các công ty mới thành lập trong lòng một công ty khác (giải pháp Kick Haller/DMG). Công ty "con" ký kết một điều khoản về việc phân chia lợi nhuận kiếm được; theo đó công ty "mẹ" sẽ cung cấp vốn và thu một phần lợi nhuận hàng năm. Một giải pháp tương tự có thể ứng dụng cho những cá nhân tạo ra tài sản như Richard - người bạn làm cho một ngân hàng đầu tư của tôi. Một biến thể khác là dạng liên doanh làm ăn chính thức giữa một nhóm người có đầu óc kinh doanh với một tập đoàn lâu đời (có thể đó là nơi bạn đang làm việc hay một nơi thứ ba nào đó).
- Giải pháp "lồng nuôi trẻ" (cũng từng được gọi là kinh doanh tập đoàn), khi những người có óc kinh doanh tìm thấy một cơ hội kinh doanh mới và thuyết phục được công ty hiện tại góp vốn vào (giải pháp của Jerry Bowskill/Nhảy cóc/BT). Cho dù có hay không một chiếc "lồng nuôi trẻ" thì mô hình này cũng cần thiết cho sự bành trướng của một tập đoàn. Đây là chiếc cầu nối liên kết giữa tập đoàn lâu đời với doanh nghiệp mới thành lập và giữ cho chúng luôn ổn định.

Làm thế nào để khởi đầu?

Hãy tự đặt ra ba câu hỏi sau:

- Những giải pháp tiềm năng nào là khả thi với bạn? Chúng có dễ hiểu với những người sẽ hợp tác với bạn không (ví dụ như đồng sự, giám đốc, chủ sở hữu công ty hay những nhà cung cấp vốn)?
- Ngoài những lựa chọn đó, cấu trúc nào sẽ khả thi cho bạn để tạo ra một cái gì đó giá trị nhất.
- Giải pháp nào sẽ mang đến cho bạn sự hài lòng và thỏa mãn cao nhất?

1. Bắt đầu một dự án kinh doanh mới

Khi đã hội đủ các điều kiện, rõ ràng bạn hoàn toàn có thể bắt đầu một dự án kinh doanh mới. Mặt trái của việc này là bạn phải rời bỏ công việc và công ty hiện tại của mình, bạn cũng có thể phải chia tay với những khách hàng, công nghệ và các đồng nghiệp thân cận. Nếu bạn sử dụng vốn từ người khác, đặc biệt là từ các công ty đầu tư, thì những người kiểm soát mới của bạn có thể còn đòi hỏi cao hơn cả những người trước đây. Nhưng bù lại, bạn có sự nghiệp riêng của chính mình. Bạn có thể điều hành công ty của mình theo bất cứ cách nào miễn là công ty bạn đáp ứng được những mong đợi về tài chính. Bạn sẽ giữ được nhiều hơn hoặc hầu hết giá trị do chính mình tạo ra.

Việc quản lý mua bán cổ phiếu của công ty một mặt tùy

thuộc vào việc bạn có một nhà cung cấp luôn sẵn lòng với bạn hay không, và mặt khác là bạn có thể tạo được lợi nhuận cao cho mình và cho người cấp vốn của bạn không. Một loại hình kinh doanh như vậy có thể được tóm tắt sơ lược như sau:

- Lợi nhuận thấp phản ánh giá trị của một doanh nghiệp trên thị trường thấp (giá trị trên thị trường chứng khoán của một công ty được đánh giá bởi lợi nhuận của nó). Thông thường trên thị trường nhìn chung, người ta không thích những doanh nghiệp nhỏ với mức tăng trưởng chậm.
- Tiềm năng sinh lời cao. Dòng lưu kim rất quan trọng để tăng sức bật cho một doanh nghiệp bằng cách sử dụng vốn vay. Một tỷ lệ vốn vay ngân hàng càng cao nghĩa là nhu cầu cần huy động vốn từ việc bán cổ phần cho các nhà đầu tư càng thấp, điều này đồng nghĩa với việc bạn có cơ hội giữ lại tỷ lệ lợi nhuận cao hơn cho mình và cho các giao dịch của bạn. Hơn nữa, một doanh nghiệp có tỷ lệ vốn vay cao sẽ phải đóng thuế ít hơn.
- Tiềm năng tăng lợi nhuận và do đó gia tăng giá trị của công ty khi nó được bán cho người khác.

Việc quản lý các công ty hóa giá, đặc biệt là ở những tập đoàn lớn, có một nghịch lý. Những công ty tư nhân, nơi khởi đầu và tài trợ cho các giao dịch kinh doanh, đòi hỏi một tỷ lệ lợi nhuận cao hơn nhiều so với các cổ đông trên thị trường chứng khoán. Khi đó thì làm thế nào họ có thể thắng được các cổ đông trong những vụ đấu thầu mua lại công ty?

Câu trả lời nằm ở ba khía cạnh:

- Họ dựa trên những giá trị tiềm ẩn của công ty. Những nhà thu mua cổ phiếu của công ty luôn muốn mua với giá rẻ để

có lời. Theo một cách hiểu nào đó, thì việc mua quyền sở hữu bằng cổ phiếu là sự thông đồng giữa ban quản trị và các nhà tài phiệt tư nhân cấp vốn cho công ty thông qua việc mua cổ phiếu nhằm trả cho chủ doanh nghiệp ít hơn trong khi doanh nghiệp thực sự có giá trị.

- Phương thức huy động vốn thông qua việc bán cổ phiếu gây ra tác dụng đòn bẩy tốt hơn. Những công ty cổ phần hữu hạn không thích vay nợ chồng chất. Các cổ đông không thích nợ ngân hàng vì nó có thể động đến cổ tức của họ. Các nhà quản trị không thích nợ vì nó là nguyên nhân khiến họ mất ngủ hàng đêm. Nhưng trên thực tế, việc xoay vốn bằng cách bán quyền sở hữu công ty thông qua cổ phiếu thường mang lại nợ nhiều hơn vốn. Vốn thu được từ việc bán cổ phần đắt hơn vốn thu được từ việc thế chấp tài sản, nhưng số nợ vay lại rẻ hơn. Tỷ trọng chi phí trung bình của vốn tư bản có thể thấp hơn trên sàn giao dịch chứng khoán (nhưng dĩ nhiên rủi ro cao hơn). Tác dụng đòn bẩy cao còn mang lại một lợi ích khác: tỷ lệ thuế nộp thấp. Trong vài năm đầu, do được đánh thuế thấp nên phần lớn lợi nhuận sẽ rơi vào lợi ích công ty.
- Tồn tại động cơ thúc đẩy thú vị. Việc mua lại công ty thông qua cổ phiếu làm cho mọi người chỉ tập trung vào kết quả tài chính thu được, và nếu thất bại, hậu quả sẽ rất tồi tệ cho tất cả mọi người. Trong các tập đoàn tiêu biểu, đặc biệt là những tập đoàn có nhiều doanh nghiệp nhỏ bên trong, các nhà quản trị điều hành từng phần riêng biệt luôn được cách ly khỏi các rủi ro tài chính và không có quyền tự quyết trước những diễn biến của thị trường.

Việc mua lại công ty vốn dĩ rất căng thẳng. Nhưng nếu gặp điều kiện thuận lợi thì đây là một con đường tuyệt vời để làm giàu.

Câu chuyện của Paul

Một người chưa từng phải lo lắng về việc giao dịch với các nhà tài phiệt cho vay, đó chính là Paul Judge. Paul là bạn học chung trường Wharton với tôi, tưởng như ông đã theo đuổi một sự nghiệp cổ truyền: lập kế hoạch chiến lược cho công ty Cadbury Schweppes. Năm 1986, Cadbury quyết định bán chi nhánh Foods, chuyên kinh doanh trà Typhoo và mứt Hartley. Paul đã thuyết phục chủ tịch hội đồng quản trị Dominic Cadbury cho phép ông đấu thầu Foods cùng với ban quản trị của nó. Cuộc bỏ thầu này khác thường ở chỗ Paul cùng các giám đốc khác phải xoay xở gom tiền cho công việc kinh doanh của mình mà không cần đến bất kỳ nguồn vốn nào từ các nhà đầu tư hay từ thế chấp tài sản tư hữu (xem Chương 10).

Cuộc đấu thầu của Paul thắng lợi. Trong ba năm sau đó, công ty MBO này hoạt động một cách phi thường dưới thương hiệu mới là Premier. Chi phí chủ yếu được đánh giá trước đây bởi ban giám đốc Foods bất ngờ trở thành giá trị thặng dư cho nhu cầu của Premier. Nhiều sản phẩm mới được triển khai và nhanh chóng giành được thị phần. Lãi suất thuần tăng từ 2,1% năm 1988 lên 8%. Lợi nhuận năm 1985 là 6,6 triệu bảng nhưng sang đến năm 1988 là 31 triệu bảng. Paul và những người đồng sự của ông mua công ty này với giá 97 triệu bảng

nhưng bán lại cho Hillsdown - một tập đoàn lớn - với giá 310 triệu bảng vào năm 1989.

Ai đã là người tạo ra giá trị này? Chính Paul và những người bạn của ông! Ai là người được lợi? Paul, bạn của ông và Đại học Cambridge. Một mình Paul đã tạo ra hơn 40 triệu bảng, sau đó ông dùng phần lớn của cải này tài trợ cho Đại học Cambridge xây dựng một toà nhà mới cực lớn mà ngày nay gọi là Phân viện Judge.

Tôi sẽ chẳng bao giờ ngăn cản sự hăng hái của những người có đầu óc kinh doanh như Paul thực hiện việc mua lại một công ty nào đó bằng cổ phiếu hay thành lập một công ty kinh doanh cho riêng mình. Nhìn chung, những biến chuyển này có kết quả tốt đối với nền kinh tế xã hội bởi họ kích thích sự thử nghiệm, họ làm giảm mức độ của sự quân bình trong nền kinh tế và làm tăng tỷ lệ tăng trưởng của nó. Họ giúp khép lại khoảng trống giữa những người tạo ra của cải và những người được hưởng số của cải đó. Tôi biết rất nhiều người mà cuộc sống của họ đã thay đổi hoàn toàn ngay khi việc mua lại công ty thành công hay thất bại. Điều tuyệt diệu là họ đã làm điều đó trong điều kiện lợi thế không cân xứng.

Nếu kế hoạch kinh doanh thành công, cuộc sống của chúng ta sẽ được cải thiện. Bản thân số tiền có thể không làm bạn hài lòng, nhưng sự mở rộng độc lập về tài chính sẽ giải phóng bạn, giúp bạn có đủ điều kiện để thực hiện những dự án khác. Thậm chí khi công việc kinh doanh thất bại, bạn có thể vẫn có lời. Bạn sẽ học hỏi được nhiều thứ và luôn có thể làm lại từ đầu theo một hướng đi khác - một chiến lược kinh doanh khác, một kiểu tương tự với công việc bạn đã làm trước đây, hay một sự nghiệp hoàn toàn mới. Bạn có thể nghèo hơn trước

đây về mặt tài chính nhưng chắc chắn sẽ giàu hơn về kinh nghiệm, và bạn sẽ thấy được giá trị của sự trải nghiệm. Tôi biết rất nhiều người, những người từng thất bại trong lần làm ăn đầu tiên nhưng lại thành công rực rỡ sau đó.

Tuy nhiên, như Rachel, nhiều con người 80/20 đơn giản không thích sự rắc rối, rủi ro, những ràng buộc về mặt pháp luật, và họ mất đi sự hỗ trợ đang có khi tách ra kinh doanh độc lập.

Giải pháp cho điều này là giảm bớt nhu cầu về vốn thông qua việc sử dụng tiền tiết kiệm của bạn và tìm kiếm sự hỗ trợ từ gia đình, bạn bè hay những nhà kinh doanh hào phóng. Áp lực khởi đầu một dự án kinh doanh sẽ được giảm xuống.

Hơn nữa, còn có một lựa chọn khác, không phải là phổ quát nhưng có thể sẽ tốt hơn cho những con người 80/20 và cho xã hội: đó là bắt tay với công ty hiện tại của bạn hay công ty khác. Giải pháp kết hợp (như Jerry Bowskill - "lồng nuôi trẻ", Rick Haller - chia lợi nhuận, hay Barry Jones - cộng tác với công ty) có thể rất hiệu quả nhưng lại làm giảm đáng kể sự phiền phức, rủi ro hay những ràng buộc pháp luật cho bạn.

2. Tìm một giải pháp kết hợp

Giải pháp kết hợp rất có lợi cho cá nhân, bởi vì bằng cách này, bạn được làm chủ ba phần tư hoặc có thể toàn bộ công việc kinh doanh của mình với chi phí tài chính và cơ sở vật chất chỉ bằng một nửa hoặc thậm chí ít hơn. Một thỏa thuận chia lợi nhuận chắc chắn sẽ không đòi hỏi bạn phải thành lập một cá thể độc lập hợp pháp. Một thỏa thuận liên hiệp công ty hay dựa vào công ty mẹ sẽ không đòi hỏi bạn phải tốn kém chi phí cho việc thuê mướn lao động nhằm thành lập công ty

mới cũng như không phải chia tay với bạn bè, đồng nghiệp hay các hợp đồng kinh doanh đã có. Trong mọi trường hợp, đề án kinh doanh của bạn sẽ giảm được những rủi ro về tài chính do các công ty hợp tác sẽ bảo trợ một phần hay toàn bộ, hoặc trực tiếp cấp cho bạn phân nửa nguồn vốn cần thiết.

Giải pháp kết hợp đồng thời cũng có lợi cho các tập đoàn lâu đời, khi họ được chia lợi nhuận trên những lĩnh vực mà trước đây họ chưa khai thác tới.

Giải pháp kết hợp đặc biệt còn tốt cho nền kinh tế và xã hội, do nó cho phép con người thực hiện thêm nhiều hoạt động kinh doanh hơn trước đây. Những ý tưởng tuyệt vời thoát khỏi ranh giới hạn hẹp của công ty, nơi mà có thể tình hình kinh doanh chưa một ngày sáng sủa. Lợi nhuận vượt qua khỏi ngưỡng quân bình, và những người thực sự tạo ra của cải sẽ được hưởng công sức lao động của mình nhiều hơn. Con người kiểm soát cuộc sống lao động của mình nhiều hơn và cùng lúc hoặc sau đó, họ hoàn toàn làm chủ cuộc đời mình. Thành công của họ sẽ là nguồn động viên những người khác phấn đấu để trở thành con người 80/20.

Thế giới của những con người 80/20 rộng mở hơn, ít bị đe dọa, chèn ép hơn những nhà kinh doanh trước đây. Nhiều con người 80/20 đã bắt tay với tập đoàn của họ và trong suốt thời gian ấy, họ vẫn là một phần của tập đoàn đó. Và chắc chắn sẽ có nhiều người sửa soạn hành trình cho mình hơn nếu họ biết có những lựa chọn như vậy tồn tại. Nhất định họ sẽ làm.

Tuy nhiên, chúng ta cũng cần phải thận trọng. Một kế hoạch kết hợp, thỏa thuận 80/20 với một tập đoàn hiện tại thường bị các nhà quản trị cấp cao làm xáo trộn bởi rất nhiều sáng

kiến tinh xảo. Tập trung vào lợi nhuận, thành quả của các "hạt giống kinh doanh" trong tập đoàn, sự "đặc thù hóa tập đoàn", và việc trao quyền điều hành cho các cá nhân hay đơn vị… Tất cả những điều này nhằm mục đích làm hồi sinh và tiếp thêm sức mạnh cho tập đoàn chứ không phải nhằm khuyến khích các dự án kinh doanh. Tuy nhiên, những sáng kiến như vậy nhìn chung vẫn có lợi hơn có hại. Họ có thể dễ dàng chấp nhận hàng loạt những giải pháp kết hợp bao gồm nhiều dự án kinh doanh mới trong đó. Nhưng cho đến khi họ thực hiện, vẫn sẽ không có sự chấm dứt cơ bản nào đối với đường lối cũ. Tập đoàn, chính nó sẽ giữ lại phần chủ yếu nhất của thành quả sáng tạo và lợi nhuận thu được, chứ không phải là cá nhân nào khác.

Có ba điểm phân biệt giữa những giao dịch 80/20 với sự chuyển nhượng tập đoàn. Một dự án kinh doanh thật sự:

- Được đề xuất bởi một cá nhân hay một nhóm người nào đó chứ không phải xuất phát từ tập đoàn.
- Có sự chuyển giao quyền sở hữu thật sự và một phần lợi tức đáng kể rõ ràng cho những con người 80/20.
- Để nhóm người mới tự do điều hành công việc kinh doanh theo cách của họ. Tập đoàn chỉ sở hữu những tài sản lâu đời như thương hiệu, bằng sáng chế hay các tài sản giá trị khác.

Nói ngắn gọn, nó được vận hành bởi những con người 80/20 cho những con người 80/20.

Nơi nào có đa số hay tất cả giá trị thu được trong kinh doanh rõ ràng thuộc về những cá nhân đang thực hiện nó, như công ty tham vấn Barry Jones hay ngân hàng đầu tư Rick Haller, thì nơi đó những nhóm người tạo ra giá trị sẽ nắm giữ

vị trí quan trọng, thực hiện việc thương lượng với các chủ sở hữu hiện tại của nó hay với một công ty đối tác mới khác. BCG tự mua quyền sở hữu của nó từ tập đoàn Boston Safe - Deposit và trở thành một hiệp hội công ty. Nhóm của Rick Haller xuất phát từ một ngân hàng này đến một ngân hàng khác và đã làm nên sự nghiệp riêng của họ.

Tuy nhiên, trong mọi ngành thương mại, mối quan hệ giữa một bên là sự đóng góp của một nhóm người và một bên là của toàn thể tập đoàn thật sự không thể tách biệt rõ ràng. Trên thực tế, điều đó cũng không đáng tranh cãi. Nó tùy thuộc vào chủ sở hữu của tập đoàn và ban giám đốc sẽ là người đề xuất mức thù lao thích hợp mà họ suy xét trong mối quan tâm của chủ sở hữu, và nếu điều này không thỏa đáng dẫn đến việc các cá nhân sáng tạo ra đi, thì đây chỉ là một tính toán sai lầm của ban giám đốc.

Con người 80/20 kiểm soát chính số phận của họ. Nếu một cá nhân hay một nhóm nào đó có đủ khả năng tạo ra của cải rõ ràng - như Rick Haller và nhóm của ông, họ có thể tiến hành thương lượng một giao dịch mang tính kinh doanh với một tập đoàn thứ ba nào đó. Điển hình như thỏa thuận giữa Rick với Morgan Grenfell, thậm chí công ty đối tác còn giữ vai trò chính yếu trong việc cung cấp các thành phần mà nhóm người này cần có, trong trường hợp của Rick là vốn tư bản và sự bảo lãnh của một ngân hàng danh tiếng. Thỏa thuận có thể được xây dựng dựa trên nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Ngay khi ngân hàng đầu tiên không đồng ý, Rick có thể tìm đến một ngân hàng khác. Richard, giám đốc ngân hàng đầu tư, đã làm và thậm chí một mình ông có thể xoay xở để giữ lại phần lớn lợi nhuận do mình làm ra.

Đối với một cá nhân hay một nhóm người nào đó muốn bắt đầu một sự nghiệp kinh doanh nhưng vẫn còn nghi ngờ về các kỹ năng của mình khi rời khỏi công ty, vẫn có cách giúp họ thực hiện dự án kinh doanh mới. Họ có thể làm được việc đó bằng cách chiếm đoạt các ý tưởng, các nhân tố kinh doanh nhằm có thể sử dụng để tạo ra của cải. Hầu hết những ý tưởng này xuất hiện trong các tập đoàn nơi mà họ đang làm việc, nhưng chúng không thuộc về bản thân tập đoàn đó. Ý tưởng thuộc về ngành kinh doanh, chứ không thuộc về bất cứ cá nhân nào.

Khi tôi và những người đồng sự bị ngăn cản thành lập một công ty cạnh tranh với Bain-Co, điều tranh cãi sau cùng chỉ là liệu chúng tôi có lấy đi những tài sản trí tuệ của họ hay không. Nhưng chúng tôi đã thành công trong việc chứng minh rằng tài sản trí tuệ của Bain thực chất dẫn xuất từ trong công nghiệp "kinh doanh" nói chung và từ BCG nói riêng. Ý tưởng mà chúng tôi đang sử dụng không thuộc về ai cả.

Câu chuyện của Gordon, Mark và Richard

Nhiều người có đầu óc kinh doanh khởi nghiệp bằng cách đúc kết một hình thức kinh doanh dưới cái nhìn của một người lao động trong một công ty nào đó rồi sau đó bắt đầu sự nghiệp của mình theo một khuynh hướng mới trên cùng một đề tài. Sau đây là hai trường hợp mà tôi được biết:

Giáo sư Gordon Edge là người sáng lập ra Công ty PA Technology - một bộ phận thuộc tập đoàn tư vấn quản trị PA.

Mặc dù là người sáng lập nhưng ông không có một quyền hợp pháp nào. Những năm 1980, PA Technology đạt doanh thu rất cao nhưng PA thì không. Gordon tuy là giám đốc lâu năm của PA nhưng ông được trả lương rất thấp. Ai cũng cho rằng ông sẽ là người giữ chức tổng giám đốc điều hành trong tương lai của PA, nhưng cuối cùng một người khác đã được chọn. Tuy vậy, với Gordon, đó lại là một điều may mắn.

Năm 1986, ông thành lập nhóm Generics. Gordon kể với tôi: "Điểm khác biệt chính giữa Generics và PA Technology, và cũng là lý do khiến tôi rời bỏ PA để thành lập Generics là, tôi muốn khuyến khích những cá nhân thật sự có tài năng và đầu tư vào quyền sở hữu trí tuệ. Ngày nay, Generics là một công ty định giá chính trên thị trường chứng khoán London, với giá thị trường gần 100 triệu bảng. Chúng tôi có tổng cộng 50 công ty trong danh mục vốn đầu tư và 15 trong số đó là các công ty chuyên về phát minh và sáng chế. Chúng tôi cũng sở hữu 15 bằng phát minh sáng chế ở đó". Một số lượng lớn các tập đoàn, trong đó có cả Siemens ở Munich, ngày nay cũng sử dụng mô hình trọng dụng nhân tài của Generics.

"Chúng tôi có thể không bao giờ làm được những gì mà chúng tôi làm với Generics nếu như không có kinh nghiệm trước đó ở PA", Gordon nói. "Mặc dù vậy, với tôi, điều quan trọng là sự thử nghiệm với nhiều hơn nữa các mô hình kinh doanh. Bạn học hỏi từ quá khứ và dùng nó làm nền tảng để tạo ra những điều mới mẻ và thú vị sau đó."

Một ví dụ khác là Richard Burton và Mark Allin. Trước khi bắt tay thành lập nhà xuất bản Capstone năm 1996, họ đã từng làm việc cho nhiều nhà xuất bản riêng lẻ. "Tầm nhìn mà

chúng tôi dành cho Capstone là sự kết hợp từ những kinh nghiệm trong quá trình làm việc cho nhiều công ty khác nhau, cộng thêm một số ý tưởng riêng của chúng tôi. Từ đó chúng tôi viết nên bộ sách hay về kinh doanh," Mark kể với tôi.

"Chúng tôi có thể sẽ không bao giờ có được một sự bắt đầu hiệu quả như vậy nếu không có thử nghiệm nhiều lần trong các công ty cũ của mình", Richard nói thêm. "Chúng tôi biết rằng chúng tôi muốn làm điều đó. Không có gì lạ khi chúng tôi muốn tự làm mọi thứ hơn là chỉ hưởng lợi nhuận từ những công ty lớn. Ý tưởng mới là điều quan trọng".

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Về cơ bản, Rachel là một trường hợp tương tự: Gen kinh doanh quan trọng giúp cho công việc kinh doanh của Rachel thành công không thuộc về tập đoàn của bà. Ý tưởng "phân nhỏ" thị trường, ý tưởng nhượng quyền bán lẻ lại cho các cửa hàng khu vực, ý tưởng tổ chức hệ thống kinh doanh nhằm tối thiểu hóa vốn tư bản sử dụng... - tất cả các ý tưởng phổ biến này là những gen kinh doanh mạnh mẽ mà bất cứ ai cũng có thể khai thác.

Nhưng những con người 80/20 dày dạn như Rachel và nhóm của bà - những người đã có kinh nghiệm về sức mạnh của những nguyên lý cơ bản, hiển nhiên sẽ có một lợi thế nào đó. Họ biết rõ những người nào có khả năng tạo thêm nhiều của cải bên ngoài tập đoàn, và cách để giao tiếp với những con người đó.

Tập đoàn, nơi sở hữu các hoạt động kinh doanh của Rachel, bị rơi vào một tình thế không mấy dễ dàng. Nó nắm quyền sở hữu mọi hoạt động kinh doanh hiện tại nhưng không thể sở hữu được ý tưởng lẫn con người - những người làm cho các hoạt động kinh doanh ấy trở nên khả thi. Lâu dần, sự mặc cả về quyền lực của cá nhân hay một nhóm cá nhân, sự đòi hỏi được hưởng lợi nhuận thỏa đáng hơn, bắt đầu hình thành trong hầu hết các tập đoàn.

Tôi nói đùa với Rachel rằng bà chỉ là 80% của một con người 80/20: "Chị đang bỏ lỡ 20% quan trọng, đó là quyền sở hữu mà lẽ ra chị phải có cùng với những giá trị do mình tạo ra".

Tuy nhiên, cơ sở kinh doanh thật sự không thuộc về nhóm của Rachel. Rachel có ba chọn lựa. Bà có thể tiếp tục ở lại làm một nhân viên bình thường, nỗ lực tạo ra của cải cho công ty với hy vọng được ghi nhận nhiều hơn và công ty hiểu rằng bà có những kỹ năng mà người khác không có. Bà có thể thực hiện một chiến lược kinh doanh theo kiểu truyền thống dựa trên nguồn vốn mạo hiểm: ví dụ như sắp xếp mua lại quyền sở hữu một chi nhánh nào đó rồi bắt đầu xây dựng sự nghiệp từ đống hỗn độn ấy. Hoặc Rachel có thể theo đuổi một lộ trình kết hợp, cố gắng tìm sự liên minh với tập đoàn hiện tại mà bà đang làm hay với một tập đoàn mới thứ ba.

"Về lý thuyết, chiến lược kết hợp mà anh mô tả thực sự lôi cuốn tôi", Rachel thừa nhận. "Nhưng trong thực tế, nó sẽ như thế nào? Tôi phải giao dịch với ai?"

"Một chiều," tôi nói. "Nó sẽ là một thỏa thuận với ban giám đốc tại tập đoàn nơi chị đang làm việc. Hiện tại, ban quản trị ở đó chỉ để ý tới những mối quan tâm của các cổ đông. Họ sẽ

không để chị ra đi cùng với công việc làm ăn của họ trừ khi chị mua lại nó, và tôi đã từng nghe chị nói về những cổ phần tư nhân ở đó. Vì vậy, một giao dịch nằm trong mối quan tâm của chị và các cổ đông sẽ là một dự án kinh doanh mới. Chị sẽ phải tạo ra một cái gì đó độc lập với công việc chị đang làm. Thực tế, chị cần phải kiếm thêm một vài người khác giúp chị trám đầy những chỗ còn thiếu sót và một ê-kíp cùng chị triển khai hành động. Công việc kinh doanh hiện tại vẫn phải được tiếp tục để mang lại lợi nhuận cho chủ nó. Còn dự án kinh doanh do chị đề xuất là một dự án hoàn toàn khác do chính chị tạo nên nhằm sinh ra một nguồn lợi nhuận mới."

"Nhưng điều đó thật khó," Rachel ngắt lời. "Làm như vậy chẳng khác nào vạch áo cho người xem lưng. Nếu chúng tôi tuyên bố mọi kế hoạch phát triển của mình - về thương hiệu mới cũng như hệ thống cửa hàng bán lẻ mới, tất cả những ý tưởng đó sẽ thuộc về tập đoàn hiện thời của chúng tôi."

"Chị nói có phần đúng," tôi thừa nhận. "Tôi không chắc chắn tuyệt đối. Ví dụ, tôi nghĩ chị có thể bắt đầu bằng một dự án kinh doanh thuộc loại buôn bán, đặt hàng thông qua thư điện tử hay Internet chẳng hạn. Công việc kinh doanh này sẽ diễn ra bên cạnh công việc chị đang làm. Hoặc chị có thể tận dụng những gen kinh doanh nổi trội trong thị trường hiện tại để ứng dụng vào thị trường mới của chị - ví dụ đối với trang phục nam, hay một ngành kinh doanh không liên quan đến may mặc, hoặc triển khai tại một khu vực địa lý khác. Bất kì dự án kinh doanh mới nào góp phần làm giàu thêm lợi nhuận cho công ty cũng sẽ được coi như là một thắng lợi cho nhóm của chị và cả ban giám đốc công ty hiện tại.

“Quan điểm của tôi là nếu chị thật sự đặt tâm huyết vào đó, chị sẽ làm được nhiều hơn thế nữa. Nếu thế giới chỉ gói gọn trong hai sự nghiệp kinh doanh thì một trong hai sẽ thuộc về chị. Chị sẽ cần thêm vài người mới kết hợp cùng nhóm đồng sự hiện tại để điều hành công việc kinh doanh mới này nhưng mọi thứ rồi sẽ đi vào ổn định. Kinh nghiệm và những kỹ năng thương mại sẽ tạo thành sức bật giúp chị tăng tốc sự nghiệp kinh doanh của mình.

“Nếu chị không thể nghĩ ra được một dự án kinh doanh nào khả thi, chị vẫn có một chọn lựa khác. Chị có thể cùng với một vài đồng sự của mình đề nghị bắt tay với một tập đoàn thứ ba nào đó để thành lập một vụ làm ăn mới - tương tự như hoạt động kinh doanh trong công ty hiện tại nhưng không cạnh tranh trực tiếp với nó.

“Giả sử, nếu chị cho rằng hướng kinh doanh trang phục nam là khả thi, thì việc liên kết với một công ty đã có sẵn khách hàng quen thuộc hay kênh phân phối trên thị trường có thể sẽ mang lại cho chị nhiều lợi thế hơn. Nếu chị thích ý tưởng đặt hàng qua email, thì nó sẽ khả thi hơn khi chị hợp tác với một công ty chuyên về lĩnh vực này và chị sẽ kinh doanh những mặt hàng khác. Dĩ nhiên, những kỹ năng này nếu được khai thác từ cá nhân sẽ rẻ hơn từ tập đoàn. Sự liên kết sẽ đem lại nhiều lợi ích cho hoạt động kinh doanh hiện tại lẫn hoạt động kinh doanh mới - nơi có sự đóng góp của nhóm chị cũng như mỗi thành viên trong đó.”

9
Khai thác các công ty khác

"Một trận dịch đã bùng phát ngay từ thuở ban đầu của mọi thời đại mà thoạt nghe có vẻ vô lý - dịch 'thừa mứa sản xuất'... Có quá nhiều nền văn minh, quá nhiều phương tiện tồn tại, quá nhiều ngành công nghiệp cũng như quá nhiều giao dịch thương mại, buôn bán".

Karl Marx và Friedrich Engels

"Các xí nghiệp tăng trưởng khả năng sản xuất quá nhiều đến nỗi những thị trường của nó không còn đủ sức chứa để tiếp nhận sự cải tiến liên tục trong hoạt động sản xuất nữa".

Larry Shulman - Nhóm Tham vấn Boston

Lợi thế của những con người 80/20 là chỉ lựa chọn các hoạt động hay các phần của những thị trường có khả năng sinh lời nhiều nhất. Đó là nơi mà với lượng vốn và công sức quản trị cực tiểu, lợi nhuận được sinh ra cực đại.

Khi đã tìm ra những mảng thị trường này bằng một số ít các hoạt động giới hạn, một con người 80/20 phải phục vụ khách hàng trong phạm vi thị trường đó tốt hơn bất cứ ai khác. Vì họ là những phần tử mang lại lợi nhuận nên bạn phải cung cấp hàng hóa hay dịch vụ cho họ tốt hơn các đối thủ cạnh tranh trên cơ sở đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp bạn. "Tốt hơn" nghĩa là bạn phải đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng bất chấp sự đòi hỏi của họ và những khó khăn kinh tế mà bạn đang gặp.

Tuy nhiên, sẽ ra sao nếu như những hoạt động sinh lợi nhiều lại là những hình thức kinh doanh mà doanh nghiệp của bạn không có hoặc không chuyên? Ví dụ, hầu hết lợi nhuận mà khách sạn Zoffany thu được trong kinh doanh là từ việc cho thuê phòng, và họ chịu mất một phần doanh thu trong kinh doanh ăn uống. Nhưng thực tế, việc ăn uống đối với khách thuê phòng cũng cần thiết như việc họ cần một chỗ trọ. Vì thế Zoffany không thể chỉ cung cấp phòng trọ mà thôi.

Để giải quyết vấn đề trên, chúng ta có thể khoán hoạt động kinh doanh không mong muốn đó cho người khác. Đó là cách Zoffany đã làm với các nhà hàng của họ. Và đó cũng là cách mà bạn phải làm đối với bất kỳ hoạt động nào mang lại lợi nhuận nhiều nhất nhưng doanh nghiệp bạn không có. Nếu những loại hình kinh doanh mà công ty bạn không có lại là

những lĩnh vực "béo bở" thì bạn phải khai thác các công ty khác. Công ty khác chính là một công cụ đắc lực. Nhiệm vụ của họ là giúp bạn thực hiện tất cả những lĩnh vực kinh doanh mà bạn còn thiếu.

Điều gì xảy ra với các dự án kinh doanh cá nhân mà ta có thể nhận thấy rõ ràng trong nền kinh tế nói chung? Nguyên lý 80/20 cho rằng chỉ có một số ít hoạt động có thể nằm trong "bể siêu lợi nhuận", nơi những con người 80/20 đang bơi lội. Vậy ai sẽ là người vận hành phần còn lại của nền kinh tế? Phải chăng là đại đa số các tập đoàn?

Thật vậy, chính những tập đoàn đang cùng nhau điều hành nền kinh tế ngày nay. Phần lớn doanh thu rơi vào tay các tập đoàn này. Nhưng lợi nhuận là thứ duy nhất sẽ không như vậy. Hầu hết lợi nhuận sẽ thuộc về những con người 80/20.

Đã đến lúc tư duy của chúng ta phải thay đổi. Có lẽ ta đã từng quen với suy nghĩ về mình như một con người nhỏ bé, sống nhờ lòng tốt của những binh đoàn quân nhiều tướng mạnh, một chú nhóc con đang xoay cuồng tìm một chỗ thích hợp nhếch nhác bên cạnh những người khổng lồ to lớn. Hình tượng này đã từng đúng suốt một thời kỳ, nhưng bây giờ thì không còn đúng nữa. Chỗ thích hợp đó ngày nay không phải là sự an ủi mà là phần thưởng đầu tiên cho những kẻ nhanh chân. Đó chính là hình ảnh của Tom và Jerry: chú chuột sung sướng đang tìm kiếm một cái hang nhỏ bé nhưng thoải mái, nơi mà con mèo to béo không thể với tới được.

Chúng ta có thể ví những tập đoàn lớn mạnh như loài khủng long ăn cỏ. Và vì sao các tập đoàn lớn lại sẵn sàng sử dụng ta để ta có cơ hội tìm được nhiều lợi nhuận hơn họ?

“Dư thừa sản xuất” - hệ quả tất yếu

Chúng ta đang ở vào một thời điểm chín mùi. Khả năng sản xuất cũng như nguồn vốn của các tập đoàn quá dồi dào đã khiến tình trạng dư cung xảy ra trong sản xuất hàng hóa. Như Larry Shulman, giám đốc Nhóm Tham vấn Boston, đã nói: “Trải qua hơn một thập kỷ đầu tư vào công nghệ thông tin và nhu yếu phẩm, cuối cùng sự thành công cũng đến”.

Tuy nhiên khi công nghệ sản xuất này phát triển mạnh mẽ, nó cũng trở thành một cái bẫy đối với các công ty trưởng thành. Lợi ích thu được từ việc sản xuất liên tục trở thành vấn đề hóc búa khi các doanh nghiệp tăng sản lượng trước nhu cầu thị trường. Và họ đã làm thế. Dầu khí, xe hơi, công nghệ “chip”, thép, và nhiều thứ khác nữa mà bạn có thể kể tên được, là những công nghệ đang có lượng cung gấp ba lần lượng cầu. Điều này đối với những công ty dự trữ tiền mặt sẽ gây ra nguy cơ lạm phát.

Tiền mặt, bản thân nó cũng là một vấn đề. Trước đây, các công ty có nhiều tiền mặt thường đa dạng hóa dễ dàng. Không chỉ riêng các CEO, mà các nhà phân tích đầu tư cũng nhận thấy nguyên lý 80/20 một cách xác đáng đã gây ra trở ngại cho vòng chu chuyển này. Shulman đã nêu lên thực trạng một số doanh nghiệp ngày nay đang dùng lượng tiền mặt dư thừa của họ để mua lại các doanh nghiệp cùng ngành khác, đặc biệt là ở nước ngoài. Có vẻ như đó chỉ là một phần quá trình toàn cầu hóa hợp lý. Nhưng trên thực tế, chính việc sở hữu

quá nhiều tiền mặt đã dẫn đến tình trạng này. Nhưng đó lại là một câu chuyện khác.

Những con người 80/20 hưởng lợi từ sự dư thừa sản xuất

Lợi nhuận từ việc dư thừa sản xuất này sẽ rơi vào tay các doanh nghiệp mới – là các công ty đã có khách hàng riêng của nó, không có khả năng sản xuất hay không nhất thiết phải sản xuất nhưng có thể khoán cho các công ty khác các sản phẩm mang lại lợi nhuận cao.

Đây là thị trường mua nhưng người mua không phải là người tiêu dùng mà là các xí nghiệp trung gian, từ đó, sản phẩm sẽ được bán cho người tiêu dùng hay cho các khách hàng kinh doanh lợi nhuận khác.

Người ta nói Internet và năng suất vượt trội đang mang lại sức mạnh cho khách hàng. Điều này đúng đến ba phần tư. Những khách hàng mua lẻ được lợi từ sự lạm phát giá cả. Những thương hiệu hoạt động kém hiệu quả sẽ sụp đổ, và thiện ý tiêu dùng mang lại sự hỗ trợ cho nền kinh tế lúc thuận lợi cũng như khi khó khăn chính là bằng chứng cho tính co giãn của nguồn cung hàng hóa tiêu thụ. Từ những điều các nhà phê bình kinh tế nói về sự tăng trưởng trong sức mạnh tiêu thụ, có thể bạn cho rằng lợi nhuận của các nhà cung cấp hàng hóa cũng sẽ giảm theo. Thực tế không phải như vậy, lợi nhuận của họ hoàn toàn không đổi hoặc có khi còn đang gia tăng.

Phần doanh thu bị mất cho người tiêu dùng do giá thành sản phẩm thấp hơn sẽ được nhà sản xuất lấy lại từ các nhà cung cấp bằng cách ép giá bán nguyên vật liệu của họ. Người

thắng cuộc thật sự là những người mua công nghệ. Trong giao dịch kinh doanh, doanh nghiệp có nhu cầu luôn tìm cách để ép giá các nhà cung cấp đang gặp khó khăn trong nguồn dự trữ. Các công ty thật sự giành phần thắng chính là các công ty trung gian nhỏ nhưng tăng trưởng mạnh, là các công ty có nhu cầu khách hàng tăng nhưng không có khả năng đáp ứng nhu cầu đó. Cái mà trước đây là một tình thế khó xử của những con người 80/20 thì bây giờ lại trở thành một hảo vận trời cho.

Với một số ngành công nghiệp, người ta có thể không hoặc chưa từng đòi hỏi những khả năng sản xuất mới trong nhiều thập kỷ qua. Một sự nghiệp kinh doanh mới cần có nguồn vốn lưu động, nhưng nguồn vốn này không nên đầu tư vào các mặt hàng thiết yếu, vào các thứ dùng để tạo ra những thứ khác. Có sẵn rồi một nguồn cung cấp cơ sở hạ tầng dồi dào, quá nhiều vốn đã đóng băng trong đó. Có quá nhiều nhà xưởng, máy móc, quá nhiều kho hàng, không gian bán lẻ, thậm chí quá nhiều phòng thí nghiệm cho các công trình nghiên cứu và phát triển.

Máy móc, cơ sở và nguồn nhân lực đã qua đào tạo, mọi thứ đều sẵn sàng cho việc sản xuất. Có rất nhiều người để bạn tùy ý sử dụng. Giám đốc những công ty lớn luôn thấy phấn khởi với sự gia tăng các đơn đặt hàng từ mọi nguồn, bất chấp lợi nhuận thu được từ các đơn hàng đó, hơn là phải đóng cửa cơ sở sản xuất và sa thải nhân viên. Những nhà quản trị này sẽ giao cho bạn toàn quyền sử dụng vốn, bí quyết sản xuất, nhân viên, cũng như các mối quan hệ mà họ đã mất bao tâm huyết, tiền bạc để gầy dựng hàng năm trời chỉ với một cái giá rất "bèo".

Sự phát triển không dừng lại ở đó. Điều kiện phát triển, bất kể tình trạng suy thoái, chưa bao giờ có nhiều thuận lợi như hiện nay. Những gì đã thay đổi chỉ là sự tăng trưởng tự nhiên. Quá trình phát triển từng đòi hỏi sự đầu tư vào khả năng sản xuất, nhưng quá trình đó nay đã hoàn thành. Ngày nay, sự phát triển cần đến những ý tưởng, nguồn cảm hứng, hình thức kinh doanh mới lạ, sự đa dạng của các con đường dẫn đến thành công, những dịch vụ mới mẻ và chất lượng cao hơn. Bản chất của sự tăng trưởng từng là vật chất, nay còn có thêm trí tuệ.

Với những con người 80/20 thì đây quả là một điều tuyệt vời chưa từng có trong lịch sử thương mại. Lần đầu tiên các nhà kinh doanh không cần thiết phải tạo ra cơ sở hạ tầng của riêng họ. Bạn không cần có nhà xưởng, kho bãi, cửa hàng buôn bán, văn phòng hay phòng thí nghiệm. Thậm chí bạn không cần có nhãn hiệu riêng hay phải tiếp cận khách hàng. Bạn có thể tận dụng tài sản của các công ty lâu đời và lớn hơn bằng cách thuê mướn, chia doanh thu hay thỏa thuận trả tiền cho phần tài sản mà bạn sử dụng. Tất cả những hình thức đó nhằm tránh sự cần thiết của vốn.

Bạn cũng có thể mua phần tài sản hay hàng hóa dư thừa, thậm chí mua cả doanh nghiệp theo tỷ lệ chi phí ban đầu.

Ngay khi bạn là một đối thủ cạnh tranh tiềm năng, bạn vẫn có thể khai thác các công ty kinh doanh cùng ngành khác.

Plymouth Gin: Làm sao để trở thành "chim tu hú"

Chim tu hú là loài chim không biết cách ấp trứng cũng như nuôi dưỡng chim non. Thay vào đó, nó đặt trứng mình vào tổ những loài chim khác. Những con chim bố mẹ này nuôi dưỡng và bảo vệ chim tu hú con không chút nghi ngờ. Sau cùng, để đáp lại sự hào phóng đó, chim tu hú con đá các anh chị em "hờ" ra khỏi tổ hoặc biến chúng thành bữa ăn cho mình.

Plymouth Gin là một ví dụ. Ra đời từ 1793, suốt thời gian nửa đầu thế kỷ XX, hương liệu Plymouth là hương liệu hàng đầu ở Mỹ, châu Âu và một phần còn lại của đế chế Anh. Hương liệu Plymouth được dùng để pha chế rượu gin hồng và nhiều loại cocktail khác. Công ty sở hữu công nghệ sản xuất Plymouth dần trở thành độc quyền: Hương liệu Dry London có thể được sản xuất khắp nơi trên thế giới, nhưng Plymouth chỉ được sản xuất duy nhất ở Plymouth - Anh.

Suốt những năm 80, Plymouth Gin lần lượt rơi vào tay Whitbread, rồi đến Allied Lyons. Nằm trong danh mục vốn đầu tư của Allied Lyons ngoài Plymouth còn có một loại hương liệu rượu khác cũng đang được đánh giá rất cao – Beefeater. Sau cùng, Allied quyết định loại bỏ Plymouth Gin hơn là phải cùng lúc điều hành hai nhãn hiệu hàng đầu đang là đối thủ của nhau.

Và điều đó đã tạo ra cơ hội tốt cho Plymouth. Vào năm 1996, doanh số bán được của hương liệu Plymouth không đáng kể, nhưng các nhà máy rượu Plymouth vẫn còn đang

hoạt động với khả năng sản xuất rất cao. Chính vì thế, thay vì đóng cửa Plymouth, Allied Domecq (tiền thân là Allied Lyons) đã bán toàn bộ cơ sở, nhãn hiệu và các lò chưng cất cho tôi cùng những người đồng sự của tôi với một giá rất thấp.

Năm năm sau, thế giới hương liệu thay đổi. Plymouth chiếm ưu thế hơn Beefeater trong thị trường hương liệu Anh. Nhưng điều này đã không làm Allied lo lắng. Mặc dù người Anh tiêu thụ một lượng lớn rượu Gin, nhưng thị trường của vương quốc Anh chỉ chiếm dưới 10% trong tổng số tiêu thụ thế giới. Nếu như sự hồi sinh của Plymouth Gin chỉ giới hạn trong phạm vi Anh quốc, thì nó quả không đáng ngại cho Beefeater, Tanqueray hay Bombay Sapphire.

Tuy nhiên, vào năm 2000, trong một phiên đấu giá quốc tế, Plymouth Gin tham gia vào chiến lược liên minh với Vin & Sprit - một tập đoàn Thuy Sĩ đang sở hữu hương liệu Vodka nguyên chất. Chúng tôi đã bán 50% hương liệu Plymouth cho Vin & Sprit đổi lấy một số tiền mặt đáng kể cùng với việc đưa Plymouth vào mạng lưới phân phối hương liệu nguyên chất toàn cầu. Năm 2001, Vin & Sprit hợp tác kinh doanh với Jim Bean và Maxxium, và tất nhiên Plymouth được tiếp thị hiệu quả cũng như được chào bán khắp nơi trên thế giới.

Điều gì đã xảy ra? Tôi và các đồng sự khởi nghiệp bằng cách mua lại một thương hiệu rượu có hơn 203 năm tuổi cùng nhiều nhà máy rượu đang hoạt động từ một công ty hàng đầu có công suất vượt trội. Không thể tưởng tượng được người ta đã tốn bao nhiêu kinh phí để đầu tư xây dựng thương hiệu cũng như cơ sở kinh doanh trong hơn hai thập kỷ qua, nhưng con số chắc chắn phải lên đến hàng chục hoặc có khi hàng trăm triệu đôla.

Những tập đoàn lớn đang phải hoạt động sản xuất quá tải sẽ sẵn lòng san lại những việc kinh doanh kém hiệu quả hoặc "vô lý", tùy theo cách nhìn nhận của bạn - với giá chuyển nhượng rất thấp.

Những người đồng sự của tôi sau đó đã gầy dựng sự nghiệp kinh doanh ở Anh để thu hút các tập đoàn công nghệ thức uống hàng đầu khác. Bằng việc bắt tay giao dịch với Vin & Sprit, chúng tôi khôi phục lại Plymouth Gin, đưa nó trở lại vị trí hương liệu hàng đầu trên thế giới như trước đây - một vị trí mang giá trị khổng lồ. Nếu Allied Domecq - chủ sở hữu của Beefeater, và cũng là nơi bắt đầu của chúng tôi - nhận thấy được tiềm năng này, hẳn ông sẽ rất hối hận vì đã bán thương hiệu cũng như cơ sở Plymouth cho chúng tôi.

Chúng tôi thật sự không thể làm được gì nếu không có sự giúp đỡ của công ty lâu đời đó. Nhưng thật ra họ cũng rất sẵn lòng để làm việc đó. Vì sao các tập đoàn lớn lại tạo điều kiện cho chúng ta có được những thành công ngoạn mục như vậy?

Câu chuyện của Bill

Trở lại những năm 80, Bill - một con người 80/20 - điều hành một công ty nhỏ với lợi nhuận cũng rất khiêm tốn. Ông làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Ông gặp khó khăn trong việc xác định hướng thành công trong vô số định hướng của công nghệ phần mềm. Do đó ông đã chia nhỏ đội ngũ nhân viên của mình thành nhiều nhóm, nhóm làm việc với DOS, nhóm làm OS/2, nhóm khác thì làm SCO Unix, một số khác làm ứng dụng Mac, phần còn lại phát triển phần mềm

riêng cho chính công ty của ông. Dường như ông không có lòng tin chắc chắn vào bất kỳ một định hướng nào có thể giúp ông thắng được các đối thủ to lớn hơn mình.

Sau đó, Bill đã khéo léo thực hiện từng bước. Vào lúc sự nghiệp đang ở cao trào, ông mang công ty nhỏ bé của mình ra đánh cược khi liên minh hợp tác với IBM. Bill đưa ra thỏa thuận rằng công ty của ông sẽ phát triển phần mềm trên máy tính cá nhân cho IBM, nhưng không có giới hạn trong việc sử dụng các phần mềm đó cho những máy tính khác. Quyết định sử dụng "cấu trúc mở" đã giúp IBM đạt được sự tăng trưởng phi thường trong doanh số trên máy tính cá nhân. Với hoạt động kinh doanh công nghệ phần mềm, dù tổng doanh thu thấp nhưng lợi nhuận thu được chiếm tỉ lệ rất cao trong đó, đây quả là một món lợi hấp dẫn cho doanh nghiệp. Chính sự hợp tác giữa Bill và IBM đã làm dịu lại vấn đề trên. Sau bước chuyển đó, Bill Gates đã nhận ra bước ngoặc có thể đưa ông trở thành người giàu nhất hành tinh.

IBM cuối cùng cũng nhận ra sự kỳ diệu ấy dù muộn màng. Lẽ ra họ phải nhận thấy rằng trong sự liên minh ấy, Microsoft thật sự là kẻ có lợi hơn IBM rất nhiều. IBM đã quá tập trung vào công việc kinh doanh nội bộ mà bỏ quên các đối tác của mình. Nếu họ nhất định xem việc mua lại một phần lớn Microsoft như một điều kiện trong hợp đồng liên minh thì Bill đã không thể từ chối. Có lẽ bởi vì Microsoft là một công ty quá nhỏ để có thể làm bận tâm một tập đoàn thành công như IBM.

Bill Gates là ví dụ điển hình cho một hệ quả tất yếu. Cũng như sự kiện Allied Domecq bán Plymouth Gin cho những con người 80/20 một lần nữa cho thấy các công ty lớn và trưởng thành đã giao dịch với những dự án kinh doanh nhỏ bé, tầm

thường nhưng mang lại nhiều triển vọng to lớn cho chủ sở hữu nó về sau. Nói cách khác, các tập đoàn lớn dường như thích được khai thác bởi những kẻ mới mẻ và nhỏ bé.

Rachel: Điển hình của một nhà quản lý 80/20

Người bạn của chúng ta - Rachel - đã sử dụng những công ty khác để sản xuất phần lớn sản phẩm, dịch vụ mà công ty của bà cung cấp. Dự án được thực hiện bởi những nhà thiết kế cá nhân hay các công ty nhỏ bên ngoài. Mọi hoạt động sản xuất đều được hoàn thành bởi "thành phần thứ ba". Việc buôn bán trong cửa hàng được coi sóc bởi người của Rachel, mặc dù cửa hàng đó thuộc sở hữu và chịu sự điều hành của các công ty khác. Rachel gặp nhiều hạn chế trong việc lặp lại hệ thống, thực hiện chiến lược kinh doanh cũng như giao dịch trực tiếp với khách hàng.

Rachel có thể tự làm những việc đó một mình với chính công ty của bà. Vấn đề quan trọng duy nhất chỉ là thương hiệu sản phẩm mà người chủ đã để lại cho bà khi khởi nghiệp. Song, cũng như tấm gương của Plymouth Gin, chừng đó là đủ để Rachel có thể gầy dựng sự nghiệp từ một thương hiệu "chết". Bất chấp sản phẩm đó gần như không còn tiếng tăm gì trên thị trường, bà đã xây dựng thêm ba thương hiệu hàng hóa khác từ trong đống hỗn độn ấy.

Rachel đồng ý rằng: "Những gì mà tôi cần bây giờ là sự đảm bảo và sự tự tin để trở thành thành viên của một tập đoàn lớn.

Tôi nhận thức được rằng tốt nhất là mình không nên dựa vào nguồn lực của công ty đó hay cách thức hoạt động của nó. Tôi phải xây dựng một đội ngũ nhân viên riêng và phải dựa trên chính thực lực của mình, cũng như những đơn hàng nhắm vào các công ty bên ngoài. Tôi cho rằng mình đang khai thác các công ty khác và tất nhiên có thể hoàn thành việc đó dựa trên chính khả năng tài chính của mình - nếu chúng tôi có lòng tin và sự quyết tâm."

Theo đuổi sự phát triển

Quá tải không phải là lý do duy nhất của những tập đoàn lớn để họ tìm kiếm sự cộng tác với những công ty nhỏ và non trẻ hơn. Một nguyên nhân chính khác nữa là thiếu sự tăng trưởng.

Nếu chúng ta loại trừ những thành tựu thu được, hầu như không tập đoàn thịnh vượng nào có mức tăng trưởng hơn 5% mỗi năm. Dường như "tầm cỡ" và sức tăng trưởng luôn luôn không đi cùng nhau.

Không có gì lạ khi nhiều công ty lớn muốn "bắt tay" hợp tác với những dự án kinh doanh nhỏ, bởi lẽ thường thì đôi bên sẽ cùng có lợi. Nhưng những con người 80/20 có lẽ là được lợi hơn cả.

Trong những ngày đầu của công ty tư vấn LEK, chúng tôi có rất ít khách hàng, vì thế chúng tôi đã hợp tác với công ty tư vấn PA - một công ty lớn và lâu đời. Thỏa thuận rất đơn giản. PA sử dụng mạng lưới hoạt động của nó để cung cấp hướng dẫn và giới thiệu chúng tôi với khách hàng. Như một

thành viên của PA, các khách hàng của nó sẵn sàng chấp nhận chúng tôi. Đổi lại, chúng tôi chia cho PA phân nửa lợi nhuận kiếm được và một dòng sản phẩm mới đang phát triển.

Mọi việc diễn ra suôn sẻ. PA hướng tới việc khuếch trương phạm vi hoạt động và hứa hẹn nhiều lợi nhuận. Mặc dù vậy, họ chỉ giao cho chúng tôi một số ít khách hàng. Tuy nhiên, PA đã phạm phải một sai lầm. Trong suốt thời gian đó, LEK vẫn giữ lại thương hiệu riêng, ngày càng trở nên mạnh mẽ và ít phụ thuộc vào PA hơn. Với mức tăng trưởng vượt bậc, chính sự hợp tác với PA bấy giờ lại khiến khả năng đào tạo và huấn luyện đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp của chúng tôi bị kiềm hãm. Cuối cùng, lợi nhuận mà PA thu về từ LEK không còn tương xứng với những gì họ đã cung cấp cho chúng tôi nữa. Khi LEK kết thúc quan hệ với PA cũng là lúc LEK giữ lại hết tất cả khách hàng của PA.

Bài học thực tế: Hãy bắt tay với các tập đoàn lớn hơn, nơi mà bạn có thể sử dụng chính sức mạnh của họ để chống lại họ. Nhìn chung, các doanh nghiệp trẻ luôn thu được nhiều lợi nhuận hơn từ việc hợp tác này và có thể "còn hơn thế nữa". Chính vì vậy, các tập đoàn lớn nên cố gắng đàm phán một số điều khoản công bằng trong việc phân chia cổ phần đối với các doanh nghiệp nhỏ này. Nhưng là một con người 80/20, bạn nên biết cách từ chối các thỏa thuận bất lợi này, cố giữ cho giao dịch chỉ dựa trên sự phân chia doanh thu và lợi nhuận để dễ bề chấm dứt hợp đồng về sau.

Liên minh rất hữu ích nhưng không phải là mãi mãi. Vì thế, chúng ta chỉ nên "đính hôn" chứ đừng bao giờ "kết hôn".

Làm cách nào sử dụng những công ty khác?

1. Xác định những thành phần thiếu sót trong những thị trường bị bỏ quên.

Trong quá trình tìm hiểu để chọn ra một hướng kinh doanh khả thi dựa trên sự hiểu biết về các công ty lớn hơn, bạn nên cố gắng nghĩ tới những thành phần thiếu sót mà các công ty đó đã bỏ quên. Các công ty "trưởng thành" 9/10 thường gặp phải những bài toán hóc búa như: họ có nhiều hàng hóa, cơ sở sản xuất, có khả năng xâm nhập thị trường, nhưng lại thiếu tư duy để giải quyết hết mọi vấn đề cùng lúc. Nếu bạn có thể tìm thấy những mảnh nhỏ bị bỏ quên trong trò chơi ráp hình này, xem như bạn đã sẵn sàng cho một cuộc phiêu lưu mới rồi đó.

Theo các nhà phân tích kinh tế, "thị trường bỏ quên" chính là những cơ hội có khi rất thực tế và dễ nhận thấy, nhưng chưa ai có sáng kiến thực hiện một việc gì đó táo bạo nhằm điền vào những chỗ trống ấy. Và chỉ có con người mới làm được điều này.

Con người có vốn kiến thức riêng, những kiến thức hoàn toàn có thể là cơ sở cho một ý tưởng mới ra đời. Tuy nhiên vốn kiến thức này không được tận dụng vì con người thường không đủ sáng suốt để nghĩ ra một ý tưởng kinh doanh trong một hoàn cảnh nhất định. Như F.A Hayek – nhà kinh tế học người Úc đã giải thích vào năm 1945, do kiến thức cá nhân không

được khai thác đầy đủ, nên nền kinh tế đã không phát triển nhanh như nó có thể:

> *"Điểm mấu chốt trong một trật tự kinh tế hợp lý là những kiến thức hữu dụng trong từng hoàn cảnh mà ta phải sử dụng không bao giờ tồn tại tập trung với nhau. Trái lại, chúng được mỗi người sở hữu một cách riêng lẻ, phân tán, đôi khi đó lại là những kiến thức kém toàn vẹn và mâu thuẫn lẫn nhau. Vấn đề kinh tế cấp bách của xã hội hiện nay là làm sao đảm bảo cho các nguồn lực hữu dụng nhất đã có có thể đến được với từng thành viên trong xã hội nhằm tận dụng được toàn bộ kiến thức xã hội chứ không phải chỉ của cá nhân mỗi người."*

Việc có nên kết hợp hiểu biết của mình vào nguồn tài nguyên kinh doanh đã có của tập đoàn mà bạn sáp nhập vào hay không hoàn toàn tùy thuộc ở bạn.

Như trường hợp của Plymouth Gin, các đồng sự của tôi đã biết cách cứu sống một thương hiệu đang "hấp hối". Những nhà quản trị của Allied Domecq dù có những kỹ năng này hay không, họ cũng đã không muốn sử dụng chúng. Đây chính là một thành phần bị bỏ sót, những người đồng sự của tôi đã phát hiện ra yếu tố này và giờ đây nó không còn bị bỏ quên nữa.

Cũng như khách sạn thứ 2 và thứ 3 mà Zoffany mua lại thuộc hệ thống khách sạn danh tiếng – Trust House Forte. Họ bán chúng cho Zoffany với giá rất rẻ vì nó không còn khả năng sinh lợi nhiều nữa. Trust House Forte hoạt động xung quanh khu bảo tồn trong một thị trấn nhỏ, ít du khách, nhu cầu trong thị trấn lại không đủ cho hai khách sạn này hoạt

động. Thành phần bị bỏ quên ở đây đơn giản chính là những doanh nhân địa phương. Zoffany đã huấn luyện các nhà quản trị của họ cách tìm kiếm nguồn khách hàng tiềm năng này. Ước lượng trên doanh thu và số vốn đạt được, khách sạn này là hai trong số những khách sạn có lợi nhuận cao nhất ở Anh.

Thiết nghĩ, việc đưa ra một giải pháp sẵn có cho những tập đoàn đang hoạt động chắc chắn sẽ hấp dẫn hơn nhiều so với việc bạn phải bắt đầu một cái gì đó chưa định hình. Bạn không cần phải phát minh ra một công thức mới, đơn giản hơn, bạn chỉ cần mượn nó – các tài nguyên sẵn có trong những công ty khác. Nó giống như một gói súp nhỏ, thay vì thêm nước, bạn chỉ cần thêm ý tưởng hay một ít kỹ năng thiếu sót nào đó là có thể dùng được.

Hãy thử làm một bài tập sau: Viết tên tất cả các tổ chức lớn mà bạn biết vào bên trái một tờ giấy. Chính giữa, xác định những điểm mà họ thiếu sót - đó là các hoạt động kinh doanh họ có thể làm nhưng đã không làm hoặc có làm nhưng chưa hiệu quả. Nếu yếu tố đó là một trong những gì bạn đang có hoặc có thể tìm được bằng cách hợp tác với ai khác, khi đó bạn hoàn toàn có thể bắt đầu một dự án kinh doanh mới.

Khi đã có danh sách các công ty như vậy, hãy tiếp cận xem nó có thể cung cấp những gì bạn cần không. Nếu có, bạn có thể thuê họ (với mức giá cố định hoặc chia doanh thu), mua lại hoặc "bắt tay" cùng kinh doanh với công ty đó. Tóm lại, sự lựa chọn các hình thức này tùy thuộc vào những gì bạn mong muốn. Thuê sẽ tốt hơn mua hẳn vì nó ít rủi ro và tiết kiệm vốn cho bạn hơn, và việc mua lại sẽ tốt hơn hợp tác nếu bạn không muốn phải "hy sinh" một phần lợi nhuận sau này của mình cho nó.

Để lựa chọn cách tiếp cận một công ty khác, hãy nghĩ xem bạn có thể "giúp đỡ" nó như thế nào và phần lợi nhuận mà bạn kiếm được trong tổng lợi nhuận của nó sẽ là bao nhiêu. Bạn không cần cố nghĩ xem ai sẽ thu được lợi nhuận nhiều hơn từ việc hợp tác này. Bạn luôn luôn có những sự chọn lựa khác.

2. Bám sát nguyên lý 80/20

Nguyên lý 80/20 "khắt khe" cho rằng với cùng lượng vốn và công sức bỏ ra, bạn chỉ nên thực hiện những hoạt động nào mang lại giá trị trả về cao nhất.

Nếu một hoạt động sinh lời thấp, bạn không nên làm hay cung cấp dịch vụ đó. Nếu đó là một dịch vụ (hay hàng hóa) cần thiết buộc phải đi kèm trong mua bán với khách hàng, hãy để các công ty khác làm giúp bạn. Ngay cả những hình thức kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận vẫn có thể tốt hơn nữa nếu bạn thực hiện bằng cách sử dụng những nguồn lực bên ngoài. Đó là những trường hợp như khi hoạt động kinh doanh ấy tiêu tốn một nguồn tài nguyên mà bạn có thể sử dụng nguồn tài nguyên này để tạo ra một giá trị lợi nhuận cao hơn.

Để xây dựng một khu nghỉ mát, bạn cần phải cung cấp thêm một số sản phẩm hay dịch vụ nhất định cho khách hàng. Những dịch vụ đi kèm sinh lợi cao là những dịch vụ mà bạn chỉ tốn 20% (hay ít hơn) công sức nhưng thu được ít nhất là 80% lợi nhuận. Với các hoạt động này, dịch vụ của bạn nhất thiết phải khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và phổ biến hơn cho mọi khách hàng.

Tuy nhiên, việc sáp nhập với các công ty khác để làm ít việc hơn và thu lợi nhuận cao hơn cũng là một mối nguy hiểm đáng ngại. Nên nhớ rằng, ngưng làm một việc gì đó luôn khó khăn hơn là đừng để nó xảy ra ngay từ đầu.

Hai điểm mấu chốt cản trở hoạt động kinh doanh phát triển là vốn và lao động. Để sử dụng tối ưu hai yếu tố trên, hãy rà soát lại từng điểm mà vốn và nhân lực đang được sử dụng. Hãy cân nhắc xem việc không sử dụng nguồn nhân lực hay vốn từ các công ty khác có mang lại nhiều lợi ích kinh tế cho bạn hơn không. Bạn chỉ nên sử dụng nguồn vốn và nhân lực của mình đối với những hoạt động kinh doanh mà việc sử dụng các công ty khác không cho lợi nhuận cao hơn hay chi phí thấp hơn.

Trước đây, các dự án mới luôn cần nhiều người và vốn hơn so với kế hoạch dự kiến ban đầu. Nhưng hiện nay, mỗi khi nhìn vào một kế hoạch kinh doanh, tôi thường cắt giảm nguồn vốn và nhân lực xuống đến 25% so với đề nghị mà vẫn không làm giảm doanh thu hay lợi nhuận. Để làm được điều này, bạn hãy nghĩ xem từng hành động triển khai có thật sự cần thiết không, hay cân nhắc xem có nên sử dụng công ty nào khác làm việc này cho bạn chăng.

Hãy bắt đầu theo cách riêng của bạn. Bất cứ khi nào ai đó đề nghị hợp tác để tăng vốn, bạn hãy cân nhắc xem yêu cầu đó có thật sự mang lại lợi nhuận cao hay không. Ngay khi nó mang đến lợi nhuận cho bạn, hãy nghĩ xem bạn có khả năng tìm được khoản lợi nhuận ấy từ một nơi khác không.

3. Tách khỏi sự phụ thuộc – cách "dứt điểm" những hợp đồng dài hạn

Có hai loại giao dịch với nhóm đối tác thứ ba này. Một là giao dịch "dứt điểm" như việc mua lại Plymouth Gin từ Allied Domecq. Hai là giao dịch "lâu dài" như việc hợp tác kinh doanh 50/50 giữa Plymouth Gin và Vin & Sprit.

Đối với kiểu làm ăn "dứt điểm", chất lượng của đối tác

không quan trọng. Khi trả giá xong, mọi việc sẽ kết thúc ở đó.

Trái lại, với những giao dịch mang tính lâu dài, hãy bắt đầu bằng những thỏa thuận "lỏng lẻo" để từ đó bạn có thể dễ dàng tách khỏi công ty "mẹ". Đừng bao giờ bán cổ phần doanh nghiệp của bạn trừ khi bạn thật sự cần hoặc công ty mà bạn sáp nhập rõ ràng mang lại lợi nhuận kinh tế rất cao trong ngắn hạn cũng như dài hạn.

Với chiến lược hợp tác lâu dài thì chất lượng từ phía công ty đối tác là yếu tố cần thiết. Nếu chọn lựa đúng, bạn có thể đạt được 80% giá trị trong khi công ty bạn hợp tác chỉ thu được ít hơn 20%.

Hãy "sưu tầm" danh sách các công ty "tầm cỡ" hơn bất cứ nơi nào để có thể chắc chắn bạn luôn đi đầu trong việc lựa chọn các đối tác sao cho có hiệu quả nhất. Nếu bạn "bị" một công ty khác tiếp cận đề nghị hợp tác kinh doanh, hãy tìm hiểu thấu đáo những doanh nghiệp tương tự có thể thay thế. Biết đâu bạn sẽ tìm được một doanh nghiệp khác tốt hơn.

Trên thực tế, rõ ràng có nhiều công ty xứng đáng cho bạn sáp nhập lâu dài hoặc ít nhất là trong một khoảng thời gian nhất định. Nếu bạn dự định ở lại đó mãi, hãy "đối xử" với nó công bằng hơn như cách mà nó đã mang lại lợi nhuận cho bạn.

4. Kết hợp những "chú chim" khác loài với nhau

Con người làm nên sự tăng trưởng kinh tế, điều này luôn đúng trong tất cả doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp của bạn. Tuy nhiên, phần lớn sự phát triển hay các tiềm năng phát triển mà các công ty đang có chỉ được thực hiện bởi một số ít cá nhân mà thôi. Việc phát hiện ra những người này rất khó nhưng rất quan trọng. Khi đã tìm được, hãy tìm cách động

viên, thúc đẩy họ làm việc và bạn cũng đừng quá lo lắng rằng họ sẽ chia phần lợi nhuận mà bạn luôn bị ám ảnh.

Như người bạn ở Hà Lan của tôi, Pieter, đã chia sẻ: "Trong hợp đồng kinh doanh với ban quản trị của một công ty nhỏ hơn, ngay khi bắt đầu, chúng tôi đã nhận định sai mục đích hợp tác của họ. Tôi đã tưởng rằng họ sẽ "trở mặt" khi tìm thấy một cơ hội lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng sau đó tôi nhận ra cái mà họ thích hơn chính là "tầm cỡ phát triển". Trên thực tế, tôi phát hiện ra rằng vấn đề tài chính không phải là tất cả. Họ thích được là thành viên của một dự án đang tăng trưởng mạnh. Trước đây họ đã từng tham gia vào một dự án phát triển rất lớn và bây giờ họ muốn thực hiện điều đó lần nữa. Họ ham thích sự hào nhoáng, các chiến dịch quảng cáo rầm rộ… và chỉ đơn giản thế thôi".

Nếu mối quan tâm của công ty hợp tác không phải là lợi nhuận thì đây chính là một thuận lợi cho bạn triển khai hành động, và từ đó bạn có khả năng chiếm được phần lớn lợi nhuận từ các hoạt động sản xuất. Xác định được "điểm nóng" của đối phương, bạn sẽ thấy đôi khi tất cả những gì họ muốn chỉ đơn giản là sự thử thách mới trong công việc hay cảm giác được góp phần vào những thành tựu to lớn. Hãy cố gắng làm cho người mà bạn hợp tác thích bạn và cảm thấy công việc của bạn cũng như của họ.

Con người là những cá thể khác nhau với những sở trường khác nhau. Những "chú chim" cùng loài thường thích chung sống với nhau, và thời cơ đến khi bạn kết hợp được những "chú chim" khác loài, buộc chúng làm việc cùng nhau.

Để có được khối kiến thức chung đa dạng đòi hỏi sự liên kết của nhiều con người khác nhau. Kết hợp được những con

người tài năng có mối quan hệ hời hợt với nhau bạn sẽ thấy sức mạnh giá trị mà họ tạo ra hoàn toàn hơn hẳn một tập thể đã có sẵn nhưng nghèo nàn tài nguyên, trí tuệ.

Trước khi bắt tay vào một sự nghiệp kinh doanh, bạn hãy dành thời gian để "nhìn xa trông rộng", tuyển chọn ra một số nhân tài hội đủ những giá trị và kinh nghiệm cần thiết để bổ sung cho những gì bạn còn thiếu. Hãy tạm hoãn việc triển khai kế hoạch lại cho đến khi bạn tìm được sự phối hợp hoàn hảo tạo nên "thiên đường" cho sự thành công.

Con người 80/20 có thể làm gì?

Con người 80/20 thật may mắn khi hiện nay nhiều công ty lớn và trưởng thành đang sẵn lòng hơn bao giờ hết để hợp tác với những dự án nhỏ và mới mẻ hơn. Các tập đoàn lớn đang chịu tình trạng sản xuất quá tải nhưng lại trì trệ trong mức tăng trưởng sẽ dễ dàng cho bạn tiếp cận hơn các doanh nghiệp có cùng tầm cỡ hoạt động với doanh nghiệp của bạn.

Tóm lại, để là một con người 80/20, bạn cần phải:

- Ghi nhận và lựa chọn những hoạt động siêu lợi nhuận, siêu đơn giản mà doanh nghiệp bạn không có.
- Tận dụng các công ty khác để làm việc cho bạn.
- Chọn đúng công ty để sáp nhập.
- Săn lùng nhân tài trong các công ty này. Thành công luôn xuất phát từ một số ít cá nhân, khi kiến thức khác nhau của mỗi người được phối hợp sử dụng chính xác vào đúng thời điểm thích hợp.

10
Bảo vệ nguồn vốn

"Sự thật là chúng ta không có nhiều tiền, do đó những gì ta phải làm là suy nghĩ."

Giáo sư Ernest Rutherford,
tác giả học thuyết tách nguyên tử

Con người 80/20 luôn biết cách khai thác tốt nguồn vốn. Họ là một trong số ít những người thường khởi nghiệp với rất ít vốn, nhưng sẽ kết thúc dự án kinh doanh bằng một kho tiền khổng lồ.

Câu chuyện của Christoforo

Việc tích lũy vốn xưa nay chưa từng dễ dàng. Thần hộ mệnh của những con người 80/20 là Christoforo Colombo

(1446-1506), ông là người đã tạo ra giá trị to lớn nhất từ một lượng vốn ít nhất.

Colombo đã thuyết phục mọi người rằng ông chỉ cần ba con tàu nhỏ để thực hiện hành trình về phía Tây của Ấn Độ và tìm ra một vùng đất mới trù phú, đó chính là châu Mỹ ngày nay. Nhưng ông đã tốn nhiều công sức để quyên tiền cho cuộc hành trình của mình hơn mức cần thiết.

Là một người Ý, ông cố gắng tìm kiếm nguồn tài trợ từ các hoàng tử Ý. Thời đó, Ý bao gồm rất nhiều các tiểu vương quốc nên ông có rất nhiều nhà tài trợ cho sự chọn lựa của mình. Và ông quyết định đi khắp nước Ý, phác thảo kế hoạch của mình cho vị vua này, bá tước nọ, nhưng không ngờ tất cả đều cho rằng kế hoạch của ông thật điên rồ.

Dù giới công tước Anjou - Pháp đã từng nghe đến đề tài của ông nhưng yêu cầu cấp vốn của Colombo vẫn bị từ chối.

Sau đó, ông hướng lòng thành tới hoàng đế Bồ Đào Nha, nhưng vẫn không được chấp thuận.

Ông trình bày kế hoạch của mình cho các công tước xứ Medina-Sedonia. Kết quả vẫn không khá hơn.

Kế tiếp, ông thử với các bá tước ở Medina-Celi. Thất bại, họ cho rằng đó là một kế hoạch viển vông.

Rồi đến đức vua và hoàng hậu xứ Tây Ban Nha, họ cũng nói "không" dù có phần lịch sự hơn.

Không phải là một người bỏ cuộc dễ dàng, vận may cuối cùng cũng mỉm cười với Colombo. Năm 1492, trước sự thất bại của Granada, thành trì Moors rơi vào tay người Tây Ban Nha. Nhận thấy nữ hoàng Isabella đang trong tâm trạng phấn khởi, ông quyết định thử lần nữa. Thành công! Sau mười tuần

lênh đênh trên biển, Colombo đã tìm thấy đất liền, đặt nụ hôn mãn nguyện lên nó và đặt tên vùng đất này là San Salvador.

Ba bài học rút ra từ câu chuyện của Christoforo

Nếu dự án của bạn sẽ làm thay đổi thế giới và tạo ra một mức lợi nhuận trên vốn cực lớn, đừng nản lòng khi gặp khó khăn.

Vốn không phải là một thứ hàng hóa trao đổi. Nó không như bể rượu của liên minh châu Âu, có thể bị rút ra bởi những kẻ táo bạo luôn "khát nước". Vốn thuộc về các nhà tư bản, do đó, con người 80/20 cần phải biết cách hợp tác với những cá nhân khác. Và mỗi người sẽ có phong cách thực hiện và những chuẩn mực của riêng họ.

Bài học thứ ba của Christoforo là vốn cũng tuân theo nguyên lý 80/20. Chỉ một phần nhỏ vốn được sử dụng thích hợp sẽ mang lại hiệu quả sản xuất to lớn.

Chúng ta thường ngộ nhận về tầm quan trọng của vốn, thực tế cho thấy nó không phải là nguyên nhân chính dẫn đến thành công. Chi phí cho hành trình của Colombo chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong hàng trăm nghìn cung điện đồ sộ ở châu Âu lúc bấy giờ. Cái đã tạo ra sự giàu có cho Colombo, cho Tây Ban Nha và cho thế giới chính là ý tưởng và một con người dám nghĩ dám làm, chứ không phải vốn.

Từ một ít vốn có thể sẽ tạo ra đa số của cải vật chất. Nhân tố tạo nên sự gia tăng gấp bội này là ý tưởng và những con người 80/20. Suốt hai thập kỷ qua, Tây Ban Nha đã đổ đầu tư vào dự án Colombo. Và bất kỳ bá tước nào muốn "đầu cơ vặt" đều có thể làm như vậy, điều này ngẫu nhiên đã làm lệch hướng của tiến trình lịch sử.

Một số cú đột phá lớn tạo nên sự phồn vinh cho xã hội

Trước thời kỳ hiện đại, trữ lượng của cải của thế giới rơi vào tình trạng đình trệ kéo dài. Mức tăng trưởng kinh tế hàng năm gần như bằng 0. Đây là hậu quả của việc dồn của cải xã hội để theo đuổi những mục tiêu phi kinh tế. Ngân sách quốc gia phần lớn bị tiêu xài bởi chính quyền và giới quý tộc; đổ vào chiến tranh hay tín ngưỡng, kiện cáo hay xây dựng các cung điện với những khu vườn xa hoa. Hầu hết những công trình này đều rất lãng phí. Mặc dù có một số công trình để lại cho người đời sau những giá trị nghệ thuật vô giá, nhưng nhìn chung vẫn không làm cho nền kinh tế lúc bấy giờ phát triển hơn. Của cải chuyển biến từ dạng này sang dạng khác nhưng không hề được tích lũy.

Nền kinh tế chỉ bắt đầu tăng trưởng từ thế kỉ XIV, khi mà một số ít ngân sách được chuyển hướng đầu tư vào thương mại và công nghệ, dẫn đến sự phát triển công nghiệp. Những dự án như Colombo cùng với tất cả các doanh nhân khác chỉ sử dụng một tỷ lệ nhỏ vốn sẵn có của châu Âu nhưng lại là nguồn gốc dẫn đến sự phát triển của nền kinh tế châu Âu. Các công trình này đã mang lại thành tựu to lớn cho xã hội.

Khi chúng ta nói rằng nền kinh tế tăng trưởng 2% mỗi năm, không có nghĩa là mọi doanh nghiệp đều tăng trưởng 2%. Một số hoạt động kinh doanh lùi lại trong khi một số khác có thể có mức tăng trưởng lên đến 20%, 50% hoặc thậm chí 100%.

Phần lớn sự phát triển đến từ thiểu số các hoạt động kinh doanh, những doanh nghiệp này đã và đang phát triển rất nhanh. Bản thân các doanh nghiệp luôn kinh doanh cùng lúc rất nhiều sản phẩm, dịch vụ. Hầu hết chúng đều có mức tăng trưởng chậm hoặc thậm chí là âm nhưng một số hoạt động trong đó lại có tốc độ phát triển nhanh bất thường. Và khi chúng ta đang ngập ngừng ở mức trung bình, ta sẽ nhận ra một số nhỏ tăng trưởng ngoạn mục đã góp phần rất lớn vào tỷ lệ tăng trưởng của toàn xã hội.

Vốn cũng vậy, chỉ có một số dự án mang lại lợi nhuận gấp hàng trăm nghìn lần, còn lại hầu hết thường có giá trị rất nhỏ hoặc đôi khi âm. Của cải được tích lũy thông qua một số ít hoạt động sản xuất có hiệu quả, và thông qua biện pháp phân phối nhiều vốn hơn cho những hoạt động có năng suất cao hơn của những người sử dụng hiệu quả nhất: những con người 80/20.

Vốn ngày nay ít gây trở ngại cho những con người 80/20 hơn

Mặc dù ngày nay các nhà tài phiệt đôi khi cũng mù quáng như các công tước Anjou, Medina-Sedonia, các bá tước vùng Medina-Celi trước đây cũng như các nhà tư vấn tài chính đa phần xuất thân từ tầng lớp vương tôn quý tộc, nhưng thực tế tôi phải nói rằng vẫn còn đó những tin tức tốt lành cho những con người 80/20.

Việc tìm nguồn vốn hiện nay đã dễ dàng hơn trước kia rất nhiều bởi sự phân chia lại nguồn vốn cho những cá nhân sáng tạo. Hơn nữa, ngày nay, người ta cần ít vốn hơn để có

thể bắt đầu một dự án kinh doanh hứa hẹn nhiều tiềm năng lợi nhuận to lớn.

Dưới thời Đế chế La Mã, cơ cấu kinh tế không được tổ chức hướng tới đầu tư vào khoa học kỹ thuật. Cũng như tất cả các xã hội tiền hiện đại khác, nền kinh tế của Đế chế La Mã chủ yếu tập trung vào quân đội, chính trị, tập trung đẩy mạnh nông nghiệp, và trong thời kỳ sắp sụp đổ lại quay sang tập trung vào tôn giáo tín ngưỡng.

Lịch sử nhân loại cho thấy khi được đầu tư vào những dự án kinh doanh triển vọng thì với 20% vốn ban đầu bạn có thể tạo ra hơn 80% lợi nhuận. Tuy nhiên, hiện nay, mức độ tập trung vào các dự án kinh doanh nhỏ lại cao hơn bao giờ hết và mức tăng trưởng của thế giới cũng vậy.

Sự tăng trưởng sản xuất ngày càng trở nên ít phụ thuộc vào vốn hơn. Trong nhiều thập kỷ qua, sự phát triển kinh tế phải được đầu tư đúng mức, sự đầu tư đúng mức lại đòi hỏi phải có nhiều vốn. Giữa thế kỉ XIX, Karx Marx phát minh ra chủ nghĩa tư bản – một nền kinh tế chủ yếu tập trung xung quanh vốn.

Trong những năm 1850-1970, sự phát triển trở nên khó khăn hơn cho những doanh nghiệp nhỏ. Đây là thời của các công ty liên doanh, các tổ chức bề thế. Nguồn vốn ngày càng khan hiếm và quy tụ về tay các tập đoàn lớn mạnh.

Nguồn cung cấp ngân sách trong các tập đoàn kinh doanh vượt ra khỏi phạm vi cá nhân và gia đình. Trong khi phần lớn các doanh nghiệp vào thế kỉ XIX chỉ ở cỡ vừa, cỡ quốc gia và công ty gia đình, thì sang thế kỉ XX, hoạt động kinh doanh được mở rộng trên nhiều quốc gia và có sự liên minh tài chính. Các tập đoàn này được điều hành bởi một số nhà quản

trị - những người không phải chủ sở hữu tài sản. Vai trò của thương gia ít quan trọng hơn nhà quản trị, vai trò của cá nhân ít quan trọng hơn tập thể.

Nhiều nhà quan sát sắc sảo cho rằng tầng lớp thương nhân đã hết thời. Nhà kinh tế học vĩ đại Joseph Schumpeter, năm 1942 đã viết một đoạn kết buồn cho tầng lớp thương nhân.

> *"Chức năng xã hội (của các doanh nghiệp nhỏ) đang mất dần tầm quan trọng và có khuynh hướng ngày càng giảm thêm ... Bản thân sự đổi mới đang đi vào lối mòn. Khoa học kỹ thuật phát triển tạo ra đội ngũ chuyên gia có khả năng kiểm soát được mọi vấn đề. Yếu tố "cảm tính" trong thương mại đang dần mất đi và thay vào đó là tính khoa học và sự chủ động. Thói quan liêu bao cấp không chỉ "xóa xổ" các công ty nhỏ và vừa, mà còn làm điêu đứng tầng lớp thương nhân... Giai cấp tư sản không chỉ mất đi nguồn thu nhập mà còn mất cả một điều vô cùng quan trọng khác - vị trí trong xã hội".*

Sức mạnh của nguyên lý 80/20 phát triển cho thấy vốn ngày càng tách khỏi mối quan hệ với các tập đoàn to lớn của nó trước đây.

Mối liên hệ giữa đầu tư và tăng trưởng vốn bị phá vỡ

Một số người có vốn kết hợp cùng những con người 80/20 đã tạo ra lợi nhuận kinh tế cao hơn mức trung bình mà các công ty liên doanh đạt được. Một số nhà tư bản bắt đầu tìm kiếm cơ hội đầu tư vào các dự án kinh doanh nhỏ nhưng siêu lợi nhuận. Từ sau năm 1970, thực trạng này càng trở nên

"nóng bỏng" hơn. Mặc dù chỉ một phần nhỏ vốn thuộc sở hữu tư nhân, nhưng chính nguồn vốn này đã tạo ra nhiều lợi ích kinh tế to lớn.

Trước đây, sự phát triển kinh tế quả thật có quan hệ mật thiết với các yếu tố vật chất. Nhiều công ty mới được xây dựng kề bên nguồn cung cấp nguyên vật liệu hay nguồn cung cấp năng lượng. Mãi đến 30 năm trở lại đây, người ta mới nhận ra sự tăng trưởng kinh tế đòi hỏi sự tăng trưởng tương ứng trong hàng hóa và sau đó là vốn. Sau những năm 1970, với vai trò của một nhà tư vấn quản trị trẻ, tôi rút lại suy nghĩ về sự can thiệp của xuất nhập khẩu trong giá trị và tỷ trọng của nền kinh tế.

Bước tiến của nguyên lý 80/20 đã để lại ảnh hưởng đằng sau. Ngày nay, không ai còn quan tâm đến tầm quan trọng của thương mại. Alan Greenspan, Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Mỹ, ước tính tỷ trọng GDP của Mỹ hiện nay xấp xỉ năm 1900 nhưng giá trị của nó đã tăng lên gấp 20 lần.

Cơ sở vật chất và công nghiệp nặng là những ngành đòi hỏi đầu tư nhiều vốn. Công nghiệp nhẹ và dịch vụ thì ít hơn hoặc gần như không cần. Với mỗi đôla bán được, so với 25 năm trước, vốn bỏ ra ít hơn 20% và kết quả là tổng số vốn cần thiết giảm gần 350 tỷ đôla.

Nguyên lý 80/20 đã phá vỡ ràng buộc giữa vốn đầu tư và sức tăng trưởng kinh tế. Giữa năm 1994-2000, hoạt động sản xuất ở Hoa Kỳ tăng 2,8% mỗi năm, nhiều hơn trước đây. Trong đó, lĩnh vực công nghệ thông tin, vốn là một ngành không đòi hỏi đầu tư nhiều vốn, đóng góp hơn phân nửa vào sự tăng trưởng kinh tế đó. Trữ lượng ngân sách cho công nghệ thông tin chiếm ít hơn 1% trong tổng ngân sách Hoa Kỳ. Con số này

biểu hiện mối quan hệ 50/1, là con số cực kỳ lý tưởng cho nguyên lý 80/20.

Vốn không phải là nguyên nhân chính dẫn đến sự phát triển kinh tế ngày nay mà đó là công nghệ, ý tưởng và những con người 80/20. Khoa học công nghệ đã tự giải phóng bản thân nó khỏi sự lệ thuộc vào vốn. Nhà kinh tế học Lester Thurow thừa nhận: "Nếu không có thử thách, Bessemer có thể đã không tạo ra được sắt thép". Con người 80/20 không còn cần những công cụ đắt tiền nữa.

Khái niệm "thương mại" giữa vốn và doanh nghiệp nhỏ cũng thay đổi ít nhiều tùy theo mỗi người. Một số người vẫn còn đánh giá cao tầm quan trọng của vốn, trong khi sức mạnh thực sự nằm ở ý tưởng và cá nhân sáng tạo.

Ngày nay, để phát sinh ra của cải, vốn không còn là yếu tố then chốt nữa. Thay vào đó là sự kết hợp giữa sức mạnh ý tưởng, khả năng sáng tạo của con người và một lượng vốn vừa đủ. Để thành công, vốn không chưa đủ, cái mà ta cần là "vốn cộng": vốn + ý tưởng, vốn + con người 80/20.

Hai lý do cần thận trọng

Một là, việc tích lũy vốn có vẻ dễ dàng hơn trước đây, nhưng thực tế vẫn có những khó khăn riêng của nó. Đã từng chứng kiến hai mặt của vấn đề trong nhiều năm, tôi phải công nhận rằng những người cung cấp vốn vẫn có thế lực hơn những người cung cấp ý tưởng.

Hai là, con người 80/20 luôn cần một số vốn, thường nhiều hơn họ dự tính để có thể thực hiện kế hoạch của mình.

Nhiều công ty mới bị phá sản chỉ bởi vì họ chi hết lượng tiền

mặt trong doanh nghiệp. Thời gian tồi tệ nhất cho việc tích lũy vốn không phải là lúc khởi đầu. Đó là khi bạn nhận được tài trợ nhưng đã cạn kiệt nguồn tiền mặt sẵn có.

Làm thế nào để sử dụng vốn?

1. Chỉ sử dụng vốn nếu bạn có thể bội nhân nó

Mỗi phần vốn bạn sử dụng cần phải được tăng lên gấp ba lần hoặc hơn trong vòng một số năm nhất định. 20% vốn tạo ra 80% lợi nhuận hay 80% vốn chỉ tạo ra 20% lợi nhuận. Chắc chắn bạn không bao giờ muốn số vốn của mình là con số 80 trong trường hợp thứ hai.

Bạn có muốn tăng vốn của mình lên gấp bội? Hãy lập kế hoạch kinh doanh để thấy được tổng lợi nhuận mà số vốn của bạn có thể sinh ra. Ví dụ, nếu bạn tích lũy được một triệu đôla tiền vốn ban đầu, liệu khi kế hoạch được triển khai bạn có thể tạo ra lợi nhuận ít nhất là ba triệu đôla không?

Đây là tỷ lệ "tiền đổi tiền" mà các nhà đầu tư thường dùng. Họ thích nhìn thấy tỷ lệ này tăng ít nhất ba lần, tốt hơn là năm, mười hoặc cao hơn nữa.

Một cách kiểm tra khác mà các nhà đầu tư cũng thường áp dụng là "tỷ lệ hoàn vốn nội tại" (IRR – "internal rate of return"). Công thức này đơn giản chỉ là phần trăm lãi kép trung bình (lãi tính trên vốn cộng lãi của năm trước) của số vốn trong quá trình sử dụng. Ví dụ, nếu lợi nhuận trên một triệu tiền vốn ban đầu trong một năm là ba triệu thì IRR là 200% (lợi nhuận là hai triệu, tức gấp đôi số vốn ban đầu). Nếu phải mất ba năm để tạo ra được ba triệu từ một triệu thì IRR sẽ là 44%.

Để tính toán được IRR, bạn cần có một máy tính đặc biệt hỗ trợ, nhưng bạn có thể kiểm tra nó bằng một cách đơn giản hơn như sau:

Năm thứ nhất	1,00 triệu đôla	1,44 =	1,44 triệu đôla
Năm thứ hai	1,44 triệu đôla	1,44 =	2,07 triệu đôla
Năm thứ ba	2,07 triệu đôla	1,44 =	3,00 triệu đôla

Với một dự án kinh doanh mới, một nhà đầu tư tài chính có khi yêu cầu IRR phải lên tới 50%. Để làm được điều đó, bạn phải hoạt động hết công suất mỗi năm:

Năm thứ nhất	1,00 triệu đôla	1,5 =	1,5 triệu đôla
Năm thứ hai	1,50 triệu đôla	1,5 =	2,25 triệu đôla
Năm thứ ba	2,25 triệu đôla	1,5 =	3,38 triệu đôla
Năm thứ tư	3,38 triệu đôla	1,5 =	5,06 triệu đôla

Tổng lợi nhuận thu được từ dự án kinh doanh mới có thể không khiến bạn hài lòng. Giả sử như sau ba năm hoạt động, bạn chỉ thu được tỷ lệ "tiền đổi tiền" gấp 2 lần, nghĩa là IRR chỉ bằng 26%. Nếu vậy, hãy chia nhỏ hoạt động kinh doanh của bạn ra thành nhiều phần khác nhau: sản phẩm, nguồn nguyên vật liệu, khách hàng, loại khách hàng, địa bàn hay khoa học công nghệ. Hãy kiểm tra lợi nhuận của vốn thu được (thông qua tỷ lệ "tiền đổi tiền" hay IRR) trên từng phần.

Ví dụ, bạn tính được lợi nhuận trong ba năm hoạt động như sau:

	Vốn	Lợi nhuận
Sản phẩm A	0,5 triệu đôla	0,75 triệu đôla
Sản phẩm B	0,25 triệu đôla	1,5 triệu đôla
Sản phẩm C	0,25 triệu đôla	- 0,25 triệu đôla

Tỷ lệ của ba sản phẩm này là:

	Tiền-Tiền	IRR
Sản phẩm A	1,5 lần	14%
Sản phẩm B	6 lần	82%
Sản phẩm C	0,25 lần	Âm
Tổng/TB:	2 lần	26%

Rõ ràng bạn có thể quyết định loại bỏ sản phẩm A và C, tập trung đầu tư vào sản phẩm B. Hãy luôn phân tích lợi nhuận trên từng vùng vốn được sử dụng. Càng tính toán khít khao, bạn sẽ càng giàu thêm.

2. Giảm nhu cầu vốn của bạn

Cắt giảm nhu cầu về vốn không có nghĩa là bạn phải giảm quy mô kinh doanh. Cách để giảm nhu cầu về vốn là khai thác các công ty khác. Giới hạn bớt các hình thức hoạt động của bạn chứ không phải tham vọng của bạn.

Ứng với mỗi đơn vị chi phí, thông thường bạn nên có thêm hai hay nhiều hơn số đơn vị chi phí từ bên ngoài. Nói cách khác, tối thiểu hai phần ba chi phí của bạn nên nằm trong các hàng hóa và dịch vụ được mua để dự trữ. Bằng cách này, đa số vốn thực tế mà bạn sử dụng sẽ không nằm trong sổ sách kế toán. Xuất khẩu ít nhất là hai phần ba nhu cầu vốn của bạn, lý tưởng hơn là ba phần tư.

3. Tích lũy nhiều vốn hơn nhu cầu bạn cần

Vốn, có bao giờ dư thừa là lãng phí? Không.

1% vốn mà bạn không có ngay vào thời điểm quyết định đôi khi là nguyên nhân gây ra 99% hoặc thậm chí 100% sự thiệt hại cho việc kinh doanh của bạn.

Đừng bao giờ tin vào kế hoạch của bạn 100% bởi lẽ những dự án kinh doanh mới luôn không thể đoán trước được diễn biến. Tôi đồng ý rằng bạn nên cố gắng cắt giảm nhu cầu về vốn của mình càng nhiều càng tốt thông qua việc chấp nhận hợp tác với các công ty khác hoặc quyết định thay đổi cấu trúc chính sách kinh doanh. Tuy nhiên, bạn nên cho phép bản thân mình sai sót trong việc ước lượng nhu cầu vốn cần thiết. Vì vậy, hãy tích lũy 1,5 triệu vốn cho mỗi 1 triệu bạn nghĩ mình cần.

4. Tìm nguồn cung cấp vốn cho riêng bạn.

Thực tế, vốn không phải là một thứ hàng hóa với giá cả biến đổi không ngừng. Để đổi được 20% vốn bạn sẽ mất đến 80% chi phí. Con người 80/20 cần cân nhắc kỹ về việc tìm kiếm nguồn cung cấp vốn và chi phí phải trả cho nó.

Sau đây là những nguồn cung cấp vốn chính được sắp xếp theo thứ tự chi phí từ thấp tới cao:

- Vốn "nhàn rỗi" trong các công ty khác (tận dụng các công ty bên ngoài thực hiện giúp bạn một số hoạt động thiết yếu nhưng không mang lại lợi nhuận cao).
- Nguồn vốn từ các công ty muốn mượn dự án của bạn để quảng cáo trước (đây là vốn không lưu động)
- Tiền dành dụm của bạn.
- Vốn từ gia đình và bạn bè.
- Nợ ngân hàng.
- Vốn từ chủ xí nghiệp bạn.
- Vốn từ liên minh với các công ty khác.
- Vốn quốc doanh (từ luân chuyển vốn trên thị trường)

- Vốn từ những cá nhân giàu có.
- Vốn từ các tập đoàn chuyên kinh doanh tài chính (ví dụ: công ty bảo hiểm)
- Vốn tư hữu (từ các kinh doanh đang phát triển)
- Vốn đầu tư kinh doanh (từ các kinh doanh mới)

Phần trên danh sách này là những nguồn vốn mà bạn có thể tiết kiệm được. Tận dụng được các nguồn vốn này bạn có thể tiết kiệm được từ 10% đến 20% thu nhập của mình.

5. Tận dụng những nguồn vốn rẻ nhất từ bên ngoài

Hãy sử dụng vốn từ các công ty khác thông qua hợp đồng để họ cung cấp giúp một số hoạt động kinh doanh, tận dụng càng nhiều càng tốt vốn từ các người cho vay vốn. Sử dụng tiền của khách hàng bằng cách tính trước chi phí; những đối tác "tốt bụng" luôn sẵn lòng làm việc này đối với các doanh nghiệp mới hoạt động, cộng thêm bạn có thể thuyết phục khách hàng thanh toán trước hợp đồng (ví dụ như loại hình thuê bao hay cung cấp dịch vụ). Với vai trò là người cố vấn quản trị, tôi đã từng linh hoạt bằng cách yêu cầu được thanh toán trước khi thực hiện công việc gì đó và hiếm khi chúng tôi bị từ chối.

Vốn từ gia đình và bạn bè thường rẻ hơn và ít phiền phức hơn từ các công ty trung gian. Bạn bè và gia đình ngày nay dễ gần gũi và giúp đỡ bạn nhiệt tình hơn các thế hệ trước đây. Chu trình kinh doanh kéo dài hơn và vốn thị trường nhiều hơn đã tạo nên nhiều nguồn tiền nhàn rỗi trong xã hội.

Vay vốn từ ngân hàng thường có chi phí thấp, tỷ lệ trung bình từ một đến ba phần trăm. Thông thường người ta vay vốn ngân hàng bằng cách thế chấp nhà cửa. Nếu việc kinh

doanh thất bại, ngân hàng phát mãi nhà được thế chấp và khi đó bạn cùng gia đình sẽ mất đi chỗ ở. Vì thế, để chắc ăn bạn nên thế chấp chính tài sản thu được từ công việc kinh doanh, đừng bao giờ thế chấp bằng các sở hữu cá nhân.

Một dự án hợp tác với chủ của bạn sẽ đặc biệt hấp dẫn nếu như công ty ấy luôn sẵn lòng tài trợ cho các dự án triển vọng mới. Vốn "nội bộ" (từ giám đốc) luôn rẻ hơn vốn từ bên ngoài, chính vì thế nó đáng để bạn tận dụng và sẽ đem đến cho bạn nhiều lợi ích hơn bạn nghĩ. Với vận may sẵn có, đôi khi chi phí ban đầu cho dự án kinh doanh của bạn không đáng kể so với lợi nhuận thu được.

Khi thương lượng với "sếp", hãy nhấn mạnh để ông ta thấy rằng dự án và nhân viên của bạn thật sự tiềm năng. Tuy nhiên, khi thỏa thuận về tỷ lệ phân chia lợi nhuận bạn nên cố gắng đưa ra một con số cụ thể khả thi và đàm phán sao cho ít nhất một phần ba lợi nhuận thuộc về nhóm bạn nếu như công ty tài trợ hoàn toàn và nhiều hơn một phần ba nếu như bạn cùng nhân viên mình có một phần vốn trong đó. Cố gắng làm tốt hơn để lợi nhuận thực tế vượt xa con số bạn đã ước lượng với công ty. Một trăm phần trăm lợi nhuận nên thuộc về bạn. Nên biết rằng những nhà đầu tư kinh doanh không thể "lội ngược dòng" và phải chấp nhận rủi ro để đạt được lợi nhuận cao.

Cân nhắc nguồn tài trợ từ những cá nhân giàu có sẵn lòng xuất vốn cho bạn kinh doanh. Một hợp đồng kinh doanh có được từ các cá nhân có thể sẽ an toàn hơn từ sự đầu tư liều lĩnh hay từ các cổ phần tư nhân.

Bên cạnh đó, các tập đoàn kinh doanh tài chính có thể rất hấp dẫn. Ví dụ như khi hệ thống khách sạn muốn mở rộng

hoạt động, trước đây nó từng sử dụng ba nguồn ngân sách chính là: vốn vay ngân hàng, cổ phần tư nhân và cổ phần quốc doanh. Hiện nay xuất hiện thêm một loại hình vay vốn mới: từ công ty bảo hiểm hay từ các quỹ tiền trợ cấp. Với hình thức này, khách sạn có thể thanh toán những món nợ ngắn hạn bằng cách trao đổi một phần lợi tức cố định trong dài hạn.

Ngay khi đó là một dự án đầu tư kinh doanh thì việc thăm dò và khảo sát giá cả để tìm ra phương án khả thi nhất vẫn luôn cần thiết. Mỗi công ty khác nhau luôn có những đặc trưng khác nhau, đặc biệt về công nghiệp, khoa học kỹ thuật, loại hình kinh doanh và đội ngũ quản trị. Vốn đầu tư kinh doanh và vốn cá nhân luôn luôn đắt đỏ, song nó có thể làm bạn sửng sốt bởi sự đa dạng giữa các thỏa thuận có được trên cùng một giao dịch.

Đừng bao giờ tự giam cầm bản thân mình trong bất kỳ công ty nào như một sở hữu tiềm năng của nó cho dù bạn nhận được thù lao xứng đáng. Hãy thử với ba hay bốn công ty khác nhau để thấy được những gì họ có thể sẵn sàng trả cho bạn. Ngay khi bạn gần chạm tới mục tiêu, hãy vẫn giữ cho mình một chú ngựa khác để có thể tiếp tục cuộc đua về đích trong trường hợp có sự cố. Điều này không chỉ là một sự thận trọng khôn ngoan mà còn đảm bảo rằng bạn không bị "ép" vào phút cuối. Chọn lựa được một nguồn vốn phù hợp nhất sẽ giúp bạn cải thiện được điều kiện kinh doanh của mình.

Khi đàm phán với những chuyên gia đầu tư rủi ro, hãy nhớ rằng họ là người nắm trong tay kinh nghiệm thương trường cũng như vốn. Bạn chỉ có thể "nói quá" số vốn thật sự cần lên một hoặc một số lần. Nhớ rằng họ là những người định giá các

dự án kinh doanh trong mỗi bữa ăn hàng ngày. Bạn cũng có thể cân bằng lợi thế cho mình bằng cách mướn một luật sư giàu kinh nghiệm hay một nhà tư vấn tài chính, người sẵn sàng giúp bạn chỉ ra thực chất vấn đề trong vụ giao dịch đó.

Trong Chương 8, chúng ta đã từng biết đến Paul Judge, người đã xoay xở để mua lại Premier Brands từ Cadbury Schweppes với 97 triệu bảng. Câu chuyện của ông là một ví dụ điển hình cho việc sử dụng nguồn vốn trị giá thấp nhất từ bên ngoài.

Đứng trước nhu cầu cần một nguồn vốn rẻ như Paul Judge, hầu hết chúng ta đều không do dự bán đi cổ phần tư nhân của xí nghiệp. Tuy nhiên, Paul đã có ý tưởng khác, với 77 triệu bảng có được từ việc thế chấp tài sản cho ngân hàng Bankers Trust và Citybank (là những ngân hàng tầm thường) và 20 triệu bảng còn thiếu, ông đã tự mình xoay xở mọi thứ. Thay vì tập trung vào việc bảo vệ quyền lợi cá nhân và danh mục đầu tư vốn kinh doanh, Paul đã nảy ra ý tưởng tuyệt vời mà ngày nay được biết đến như một "sự khởi đầu của Judge".

Kenco – công ty cung cấp cà phê hàng đầu cho các nhà hàng ở Anh, thuộc tập đoàn Premier, là công ty mà General Foods khao khát chiếm được từ lâu. Kenco trị giá khoảng 15 triệu bảng. Paul đã bán hoạt động kinh doanh hiệu quả này cho General Foods trước khi ông sở hữu nó bằng cách ứng trước 20 triệu bảng mua lại Kenco khi các nhà quản trị của nó đang cần tiền. Sau đó, ông cho General Foods cơ hội mua lại Kenco chỉ với 9 triệu bảng, đổi lại nó phải đảm bảo trả 20 triệu bảng mà ông đã ứng trước. Điều này có nghĩa là toàn bộ số tiền mua lại Kenco chỉ chiếm 0,5% trên LIBOR, thay vì tiêu chuẩn lợi nhuận đề ra là 35% mỗi năm cho các cổ phần tư nhân.

Paul và những giám đốc khác bằng cách đó đã sở hữu được 100% dự án kinh doanh mới mà không cần phải đầu tư kinh doanh. Như đã đề cập ở trên, cá nhân Paul đã thu được hơn 40 triệu bảng khi Premier được bán cho người mua thương hiệu ba năm sau đó. Trong vụ này, các nhà đầu tư rủi ro đã bị liên lụy, lợi nhuận kinh tế chính thức mà Paul thu được chắc chắn chỉ bằng một phần tư hay ít hơn số tiền ông bỏ túi.

6. Luôn nghĩ đến tiền mặt

Bất kỳ dự án kinh doanh nào cũng trông giống như độc quyền hoặc giống như những trò chơi "kiếm tiền" trong máy vi tính. Bắt đầu bằng một ít tiền mặt, mục tiêu của bạn là làm sao cho lượng tiền này tăng lên gấp bội. Khả năng thực hiện điều này chính là cách kiểm tra tốt nhất xem liệu bạn có đang làm tăng giá trị lợi ích kinh tế không. Nỗi ám ảnh tiền không chỉ có ở các quầy thu ngân mà còn là bài kiểm tra gay go đối với con người 80/20 – là những con người tạo ra giá trị phi thường từ việc kết hợp một ít vốn với những ý tưởng quyền năng.

Bạn nên thực hiện việc kiểm tra lại mối quan hệ giữa vốn đã sử dụng và lợi nhuận thu được trên mỗi sản phẩm, hoạt động, khách hàng, kênh phân phối và khu vực để tìm ra những điểm siêu lợi nhuận hằng năm. Tập trung mở rộng kinh doanh ở những điểm đó. Với phần còn lại, hãy tìm cách tăng lợi nhuận hoặc ngưng đầu tư cho nó.

7. Xem người cấp vốn là một đồng sự đắc lực

Vốn cùng với các nhà cung cấp vốn không đơn thuần là một sản phẩm mua bán. Nguyên lý 80/20 cũng được ứng dụng cho các nguồn cung cấp vốn: Một số nhà cung cấp mang đến cho bạn nhiều thành công hơn số khác.

Hãy chọn lựa đúng nguồn vốn. Nếu họ tán thành kế hoạch, điều đó hẳn làm bạn tự tin hơn. Còn nếu họ phê bình thì chắc chắn đã có sai sót đâu đó trong kế hoạch của bạn. Theo kinh nghiệm của tôi, kỹ năng để tìm được nguồn cung ứng vốn thích hợp thuộc về trực giác, đôi khi đó chỉ là nguồn vốn "tầm thường". Hãy lắng nghe lý trí của bạn mách bảo và thăm dò kỹ lưỡng các dấu hiệu thấy được.

Xem người cho bạn vay vốn như một đối tác thật sự. Bạn hãy thực hiện nghĩa vụ của mình với họ một cách nghiêm túc. Trình bày với họ về tình hình ngân quỹ, chiến lược cũng như điều bạn đang mong muốn. Ngay khi bạn không thể làm được điều gì, hãy thành thật và thoải mái với họ. Nếu bạn thấy có gì đó không ổn trong hoạt động kinh doanh, hãy thông báo cho họ biết sớm, đừng để đến khi quá trễ. Hãy tập trung nỗi sợ hãi của mình lại, thẳng thắn nhìn nhận vấn đề, bạn sẽ nhận được tiếng khôn ngoan và cẩn trọng trong công việc. Nếu một sự việc tỏ ra thật sự đáng báo động, chắc chắn các nhà cung cấp vốn cho bạn sẽ không hài lòng khi nhận được thông tin muộn màng.

Theo cách nhìn nào đó, nhà cung cấp vốn cũng là một thành phần kinh tế trong dự án kinh doanh của bạn. Bạn khởi nghiệp kinh doanh với mong muốn gia tăng số vốn lên gấp bội. Đây là việc của con người 80/20 – những người có trong tay quyền năng về ý tưởng kinh doanh. Khi việc gì đó trở nên xấu đi, điều đó có thể bởi vì ý tưởng kinh doanh của bạn không thật sự "siêu phàm" như bạn nghĩ hoặc bởi vì bạn đã không làm tốt như các đối thủ cạnh tranh của mình.

Lợi ích kinh tế thu được sẽ phản ánh rằng bạn có đang

thành công hay không và những người cung cấp vốn có thể giúp bạn tìm ra lý do vì sao kết quả lại như vậy.

Duy trì tỷ số

Ý tưởng và con người 80/20 điều khiển quá trình hoạt động kinh doanh. Vốn thể hiện mức độ thành công hay thất bại của dự án kinh doanh đó. Một doanh nghiệp không thể gọi là hoạt động tốt nếu như vốn ban đầu không tăng lên. Con người 80/20 luôn biết cách tạo nên những giá trị kinh tế to lớn từ một lượng vốn ban đầu ít ỏi.

Nghịch lý của nguyên lý 80/20 là nếu vốn trở nên quá rẻ thì nó sẽ mất đi tính chất cơ bản của nó. Con người 80/20 không chỉ khai thác vốn mà còn phải quan tâm đến tính khan hiếm của nó. Chi phí vốn cao là điều đáng khích lệ cho phép con người 80/20 kỳ vọng vào sự thể hiện phi thường của nó. Mỗi khi bạn cảm thấy vốn trở nên dư thừa, hãy dừng lại và bắt đầu lại dự án kinh doanh của mình.

Chúng ta nên chân thành biết ơn những nhà đầu tư kinh doanh vì họ đã làm cho vốn trở nên có giá trị và giữ cho giá trị đó luôn ổn định.

11
Phát triển Zigzag

"Mỗi người thất bại hay thành công dường như là do định mệnh đã an bài. Nhưng người ta vẫn còn khả năng luồn lách chống chọi... và trong toàn vũ trụ này, hoạt động thú vị duy nhất chính là hoạt động luồn lách đó".

E. M. Forster

Thử thách lớn nhất của một cá nhân 80/20 không phải là nghĩ ra một ý tưởng kinh doanh, không phải là tập trung một đội nhóm, không phải là tìm kiếm nguồn vốn, không phải là lúc khởi động một doanh nghiệp, mà chính là khi doanh nghiệp đó đã thành công. Bạn sẽ làm gì để phát triển nó một cách sáng tạo sao cho nó có thể phát huy hết tất cả mọi tiềm năng của mình?

Đây chính là điểm khác biệt giữa tạo ra một khoản lợi nhuận tốt – có thể gấp năm hay mười lần vốn – và tạo ra một khoản siêu lợi nhuận – có thể gấp hàng chục cho đến hàng ngàn lần.

Một doanh nghiệp thu được lợi nhuận trên vốn gấp năm lần, chẳng hạn như trong vòng 4 năm, thì hẳn sẽ có thể thu được lợi nhuận gấp 25 lần trong vòng 8 năm. Trên cả hai giai đoạn này, tỷ lệ lợi nhuận nội tại là khoảng 50%.

Nhưng sự khác biệt ở những con người 80/20 thậm chí có thể còn cao hơn thế. Bạn có thể có 5 triệu đôla, giả sử sau 4 năm, hay 50 triệu đôla sau 8 năm nếu doanh nghiệp của bạn tiếp tục ở mức siêu thành công.

Dĩ nhiên, vấn đề không chỉ là tiền bạc: Những con người 80/20 đã tạo ra một doanh nghiệp mới tuyệt vời như vậy sẽ muốn nhìn thấy tương lai của nó xa hơn. Họ muốn các đồng nghiệp của họ, kể cả những đồng nghiệp trẻ tuổi mới tuyển dụng, có thể phát triển và giàu có. Họ muốn danh tiếng của họ phát triển mở rộng và thành công lâu dài, góp phần vào nền kinh tế, chứ không chỉ là một ngôi sao bùng sáng rồi chợt tắt.

Liệu có phải là thành công không khi bạn bắt đầu một công ty, phát triển nó một chút rồi nhanh chóng bán nó đi?

Một doanh nghiệp càng thành công trong khoảng từ 3 đến 5 năm đầu thì tương lai của nó sẽ càng tươi sáng – nếu nó có thể duy trì đường đi của mình.

Tuy nhiên, việc duy trì một doanh nghiệp sáng giá tiếp tục phát triển với tốc độ ban đầu sau hơn 3-5 năm đầu tiên không phải là một việc dễ dàng. Trên thực tế, nếu bạn tiếp tục làm đúng những việc đã giúp bạn thành công từ lúc khởi điểm thì

gần như chắc chắn bạn sẽ thất bại. Khi mọi chuyện xấu đi thì việc thay đổi sẽ dễ dàng hơn. Khi mọi chuyện đang tốt đẹp, việc thay đổi sẽ rất khó khăn – nhưng cũng rất quan trọng.

Điều gì có thể giúp bạn đạt đến giai đoạn phát triển thứ hai?

Con đường zigzag dẫn đến hũ vàng

Sự phát triển diễn ra theo hình zigzag. Để tìm một số thành phần quan trọng trên thực tế mà doanh nghiệp của bạn đang sử dụng – để tìm 20% đầu vào làm phát sinh 80% kết quả hoặc hơn – bạn cần phải thử nghiệm và tìm hiểu.

Nguyên lý 80/20 là một nguyên tắc động. Nó hoạt động trên cơ sở thời gian. 20% quan trọng ngày hôm nay có thể không phải là 20% quan trọng của ngày mai nữa. Ngay cả nếu vậy thì vẫn còn 20% quan trọng khác nằm trong 20% quan trọng mà bạn đã biết. Có một mức giá trị cao hơn, một thiểu số bên trong một thiểu số. Nhưng để tìm ra hạt ngọc này, bạn sẽ phải vất vả vượt qua hàng núi việc lãng phí. Và ngược lại, trong tổng số nhiều vụn vặt của bạn cũng vẫn tồn tại 20% quan trọng.

Tiến hóa nhờ sự chọn lọc tự nhiên

Như chúng ta đã nói trong Chương 4, quá trình chọn lọc tự nhiên phụ thuộc vào sự tái sản xuất, hay là sự sản xuất ra một số lớn những phiên bản mới của các sản phẩm và hoạt động thành công. Hầu hết những biến thể này sẽ thất bại.

Chúng phải được tạo ra với số lượng lớn và có vẻ như là những con số lãng phí bởi vì *không ai có thể nói trước được những biến thể nào sẽ thành công vào những thời gian và nơi chốn cụ thể nào.*

Như Charles Darwin quan sát: “Thuận lợi nhỏ nhất trong một thực thể so với những thực thể khác cạnh tranh với nó, hay khả năng thích nghi tốt hơn trong những điều kiện môi trường thay đổi dù là rất nhỏ, sẽ tạo nên sự cân bằng”.

Song sự chọn lọc tự nhiên chỉ có thể hoạt động khi có một thay đổi trong “điều kiện sống”, chẳng hạn như khí hậu: “[Sự thay đổi] rõ ràng sẽ nghiêng về hướng chọn lọc tự nhiên, bằng cách cung cấp một cơ hội tốt hơn cho những biến thể có lợi xảy ra; và trừ khi những biến thể có lợi xảy ra, nếu không thì sự chọn lọc tự nhiên không thể làm gì được cả”.

Những biến thể thành công trong tự nhiên sẽ sống lâu hơn và tái tạo nhiều hơn. Sự sinh sản dồi dào này tiếp tục tạo ra nhiều biến thể khác, hầu hết sẽ bị môi trường loại bỏ. Một số ít thành công sẽ tiếp tục sinh sản mở rộng, và quá trình này cứ thế tiếp diễn.

Câu chuyện của Sam

Sam Walton, người sáng lập Wal-Mart, từng nói: “Hầu hết mọi việc tôi làm đều do tôi bắt chước những người khác”. Cũng như hầu hết những con người 80/20 khác, Walton rất hào hứng trong việc bắt chước những ý tưởng thành công, nhưng ông luôn áp dụng những ý tưởng này trong các lĩnh vực mới và với những nét đặc trưng riêng của mình. Và ông

luôn luôn không ngừng đổi mới. Điểm đầu tiên mà Sam chú ý là những thị trấn nông thôn nhỏ của Mỹ thường rất ít có những cửa hàng bán lẻ. Các cửa hàng thường rất nhỏ và bán hàng rất đắt. Ông quyết tâm khắc phục điều này.

Vào đầu những năm 1960, khi ông vào khoảng 40 tuổi, Sam Walton trở thành người quản lý những cửa hàng bán lẻ độc lập khác nhau trên nước Mỹ - và cũng rất giàu có. Nhưng ông vẫn chưa thỏa mãn. Ông luôn theo đuổi một cái gì đó nhiều hơn, mới mẻ hơn.

Một ngày nọ, ông đón hai chuyến xe buýt, vượt qua tổng cộng 630 dặm đường, để theo đuổi một tin đồn. Ông nghe nói về hai cửa hàng Ben Franklins ở Pipestone và Worthington, Minnesota, có một hệ thống cửa hàng tự phục vụ. Điều ông phát hiện ra là một quầy thu ngân trung tâm thay vì một người tính tiền ở mỗi quầy hàng. Dịch vụ tự phục vụ có giá rẻ hơn và cũng tiết kiệm thời gian hơn cho người bán hàng – đồng thời lại gia tăng số hàng hóa bán được, vì người ta có khuynh hướng bị xao lãng khỏi vấn đề giá cả. Ngay lập tức Walton áp dụng dịch vụ tự phục vụ cho tất cả các cửa hàng của mình.

Bất chấp những thành công đó, vào năm 1960, Walton tiếp tục xem xét một giai đoạn phát triển thứ hai. Như ông viết lại sau này: "Tôi muốn nói, sau 15 năm chúng tôi chỉ kiếm được khoảng 1,4 triệu đôla với 15 cửa hàng… Tôi bắt đầu nhìn quanh để xem có bất kỳ một ý tưởng nào khác có thể đem đến nhiều lợi nhuận hơn một chút với những nỗ lực của chúng tôi hay không".

Câu trả lời của Walton là xây dựng một cửa hàng giảm giá lớn tại những địa điểm mới, thường là những thị trấn nhỏ mà

không ai tin rằng có thể có một thị trường đủ lớn cho một cửa hàng giảm giá. Một lần nữa, hãy lưu ý khuôn mẫu này: một ý tưởng đã chứng minh chính nó nhưng với một hoàn cảnh mới. Sears và A&P đã từng kiếm được cả một gia tài nhờ những cửa hàng giảm giá. Walton lấy ý tưởng đó và áp dụng cho những thị trấn nhỏ.

Trung tâm Gia đình Walton đầu tiên mở cửa tại St. Robert, Missouri, vào năm 1962. Chỉ có 1.500 người sinh sống tại đây. Nhưng Sam lại mở một cửa hàng lớn với diện tích 13.000 bộ (foot) vuông. Nó hoạt động thành công đến mức ông nhanh chóng mở rộng nó lên 20.000 bộ (foot) vuông. Chỉ trong vòng một năm, tổng doanh thu của ông là 2 triệu đôla, nhiều hơn cả một cửa hàng hoạt động trong hai năm trước đây trong số 15 cửa hàng của ông.

Sau đó Sam nhân rộng khái niệm này, mở cửa một Wal-Mart đúng nghĩa đầu tiên tại Rogers, Arkansas, vào tháng 7-1962, với những tấm bảng hiệu lớn: "Luôn luôn giá rẻ - Luôn luôn". Sam đã tìm ra giai đoạn phát triển thứ hai của mình.

Nhân rộng chiến thắng

Như vậy, trong kinh doanh, vấn đề là những câu chuyện thành công với những cơ hội lớn nhất và bổn phận phải tạo ra một số lớn những biến thể của thành công. Hầu hết những biến thể này sẽ thất bại. Một số ít trong chúng – và có thể tiên đoán trước đó là một số nào – sẽ chiến thắng.

Vì vậy, nếu bạn có một doanh nghiệp thành công trong tay nghĩa là bạn có bổn phận phải thử nghiệm nhân rộng nó. Đó

là biện pháp giúp bạn vươn đến giai đoạn thành công thứ hai và kiếm được "hũ vàng" của mình.

Song chúng ta có thể quan sát điều gì với những doanh nghiệp mới?

- Hầu hết những doanh nghiệp mới thành công đều dựa vào vinh quang của họ và không biết mở rộng công thức thành công của họ. Người ta thường giả sử là: Tại sao lại phải quấy rối một con gà đẻ trứng vàng? Nhưng sớm muộn gì thì công thức thành công này cũng sẽ không còn hiệu quả nữa. Đến giai đoạn đó, chiều hướng phát triển của doanh nghiệp mới được quan tâm và giá trị của nó sụt giảm đột ngột.
- Đôi khi người ta cũng làm một số thí nghiệm, nhưng thí nghiệm này thất bại, hoặc không đạt được thành công như công thức ban đầu. Vào giai đoạn đó, người chủ doanh nghiệp thường sẽ tập trung mọi người lại và nói: "Tôi muốn cho các bạn trẻ có cơ hội thử thách. Nhưng thị trường đã lên tiếng. Vì vậy nên từ giờ trở đi chúng ta sẽ tiếp tục những biện pháp cũ đã được chứng minh là thành công". Việc thử nghiệm chấm dứt. Chặng đường thành công ban đầu đã có hiệu quả trong một thời gian, nhưng sau đó thì mọi chuyện không còn suôn sẻ như trước nữa...

Những người khởi xướng một doanh nghiệp thường phá hỏng giai đoạn phát triển thứ hai

Vào năm 1910, 458.000 gia đình Mỹ có xe hơi. Mười năm sau, con số này là 8.225.000. Henry Ford đã tạo ra thị trường này và đến năm 1920 ông đã sở hữu phần lớn của nó. Nhưng vào năm 1937, công ty Ford Motor rớt xuống vị trí thứ ba với

chỉ có 21% thị phần, so với 25% của Chrysler và 42% của General Motors.

Tại sao vậy ? Bởi vì Henry Ford, nhà sáng tạo vĩ đại nhất những năm 1900 và 1910, đã từ chối cải tiến vào năm 1920 và 1930. Ford có quá ít mẫu mới và biến thể mới so với những đối thủ của mình.

Tôi đã nhìn thấy khuôn mẫu này nhiều lần đến mức tôi thường cảm thấy thất vọng. Những con người 80/20 sẽ làm gì?

Một giải pháp yếm thế là bán nó đi ngay khi có những dấu hiệu đầu tiên cho thấy sự phát triển đang bị chựng lại. Tuy nhiên, có một lựa chọn tốt hơn. Hãy biến đổi công thức thành công của bạn. Hãy kiên trì cho đến khi bạn đạt được một thành công bất ngờ. Sau đó hãy tiếp tục cho đến khi nó không còn hiệu quả như trước, và lại tiếp tục tạo ra một số lớn những biến thể mới cho đến khi bạn thấy được một "hũ vàng" khác một lần nữa.

Công ty Tư vấn LEK: Những biến thể thành công của những gen kinh doanh vượt trội

Như tôi đã nói trước đây, cuộc phiêu lưu đầu tiên của tôi là cùng với hai người sáng lập một công ty tư vấn chiến lược. Tôi bỏ vào đó hàng trăm ngàn đôla tiết kiệm để góp vốn. Sau 6 năm, con số này tăng lên đến 24 lần. Chúng tôi chưa bao giờ thật sự cần đến tất cả số vốn này, nhưng nó giúp chúng tôi ngủ ngon mỗi đêm.

Chúng tôi thừa hưởng được một gia tài tuyệt vời. Đầu tiên chúng tôi bắt chước, sau đó chúng tôi thí nghiệm. Chúng tôi thiết lập một hội đồng để cố phát triển những khái niệm mới. Bước khởi đầu tốn kém này thất bại, cũng như rất nhiều thất bại khác.

Không nản lòng, chúng tôi vẫn tiếp tục cố gắng. Chúng tôi thuê nhiều nhân viên chưa có kinh nghiệm và thấy rằng họ có thể thực hiện tốt công việc phân tích bằng máy tính tại văn phòng. Một số khách hàng của chúng tôi gặp phải những nhà thầu tiếp quản khó chịu. Chúng tôi bảo vệ khách hàng, sử dụng những phân tích cạnh tranh để nghiên cứu các nhà thầu này. Và bỗng nhiên, chúng tôi khám phá ra một sản phẩm mới để phát triển danh tiếng của mình.

Filofax: Thành công, thất bại, thành công, thất bại

Filofax là một trong những câu chuyện thành công ấn tượng nhất của những năm 1980 nói về David Collischon. Ban đầu ông phạm sai lầm khi thuê các nhà quản lý của những công ty lớn và những người này khiến ông cạn kiệt với những chi phí mà ông không thể gánh nổi. Trong tuyệt vọng, David tìm đến tôi xin tài trợ và tìm đến một đồng sự của tôi, Robin Field, về mặt quản lý.

Chúng tôi theo đuổi một chiến lược 80/20 cổ điển, cắt giảm Filofax xuống chỉ còn một số ít sản phẩm và khách hàng đem lại lợi nhuận cao. Chúng tôi giảm giá xuống gần bằng những đối thủ cạnh tranh, và cắt giảm chi phí để chúng tôi có thể thu

được lợi nhuận cao hơn với mức giá mới. Sau đó chúng tôi đưa ra những biến thể mới của những sản phẩm thành công nhất. Chỉ trong vòng ba năm, dù đã cắt giảm phần lớn số lượng mặt hàng nhưng khối lượng sản phẩm của chúng tôi tăng gấp bốn lần và Filofax đạt đến một mức lợi nhuận trước đây chưa từng có.

Sau ba năm, một trong những người cùng đầu tư với chúng tôi đã rút lui và bán đi các cổ phiếu của ông – với cái giá gấp bảy lần chi phí ban đầu.

Tôi và Robin thì không bán chúng đi. Đó là sai lầm đầu tiên của chúng tôi. Sai lầm thứ hai là chúng tôi đã không tìm cách đổi mới. Sai lầm thứ ba, chúng tôi chơi trò mua lại công ty.

Chúng tôi có một câu chuyện thành công mà mọi người đều biết. Giá trị của Filofax tăng lên. Là những nhà tư vấn, chúng tôi đã từng thấy điều này trước đó. Chúng tôi đã thấy những nhà quản trị đầy tham vọng mua lại các công ty với giá rẻ và như thế tự động nâng cao giá trị của công ty mà họ mua lại, ngay cả khi không tạo ra bất cứ một thay đổi kinh tế cơ bản nào trong công ty đó. Chúng tôi thích trò chơi này.

Chúng tôi đã bắt đầu một cách khờ khạo. Chúng tôi mua lại 6 công ty nhỏ, tất cả đều có liên quan đến việc kinh doanh của Filofax. Tất cả đều được tăng giá trong thị trường chứng khoán. Nhưng sau đó thì không còn công ty nào tương tự như chúng tôi nữa. Hai công ty mua lại tiếp theo của chúng tôi là hai công ty trong những lĩnh vực xa lạ và chúng tôi chỉ có thể tăng thêm rất ít giá trị cho chúng.

Đây là một trò chơi đáng ngại. Trong hai hướng đa dạng hóa, hướng thứ nhất đã tự lấy lại vốn chỉ trong vòng 30

tháng, nhưng hướng thứ hai, một công ty in thiệp chúc mừng và là sự thay đổi lớn nhất của chúng tôi cho tới nay, bị suy sụp thảm hại với cộng đồng tài chính. Nó thậm chí còn kéo thấp giá cổ phiếu của chúng tôi. Nhưng các nhà phân tích thị trường chứng khoán biết được gì? Chúng tôi sẽ chứng minh là họ đã sai lầm.

Công ty in thiệp là một thảm họa. Tệ hơn, khi chơi trò mua lại công ty, chúng tôi đã xao lãng công việc tại Filofax. Vì chúng tôi không chú ý đổi mới nên quá trình phát triển đang tiến dần đến điểm kết thúc. Những cổ phần của chúng tôi, ban đầu mua với giá 13 đến 30 bảng, sau đó lên đến đỉnh điểm 280 bảng, rồi lại tụt xuống dưới 150 bảng. Năm 1998, chúng tôi bán công ty với giá 210 bảng, chỉ bằng cái giá khoảng 5 năm trước đó.

Đây là một khoản lời kha khá, nhưng không phải là một khoản siêu lợi nhuận. Chúng tôi đã không đạt được đến giai đoạn phát triển thứ hai. Chúng tôi đã ngừng thử nghiệm.

Belgo: Một ý tưởng tuyệt vời nhưng giai đoạn phát triển thứ hai bị phá hỏng

Trong Chương 6, tôi đã mô tả về thành công của Belgo, những nhà hàng Bỉ được thiết kế như các phòng ăn trong tu viện. Giờ thì tôi phải thú nhận thất bại của chúng tôi với dây chuyền nhà hàng này.

Sau bốn năm, chúng tôi có được hai nhà hàng. Nhà hàng thứ hai là một biến thể của nhà hàng thứ nhất và thậm chí còn gặt hái được nhiều thành công hơn. Cả hai đều là những

nhà hàng lớn và đem lại mức lợi nhuận khổng lồ, nhưng khi kết hợp lại thì chúng bị mất đi giá trị của mình.

Tôi biết chúng tôi phải phát triển, chúng tôi phải biến đổi. Nhưng tôi không thể thuyết phục được những người đồng sự của mình tạo nên những biến thể tân tiến mới. Họ không ngừng khảo sát những địa điểm mới và lên kế hoạch cho những ý tưởng mới, nhưng không một ý tưởng nào đạt kết quả cả. Với một doanh nghiệp phát đạt, với mức lợi nhuận trên vốn 50-100%, thật kỳ quặc khi chỉ có hai cơ sở. Đây có thật sự là một doanh nghiệp phát triển cao với tiềm năng lớn hay không?

Chúng tôi có một công thức phát triển mới: Chúng tôi gọi nó là mini-Belgo, sau đó được mở cửa tại Bierodromes, những nhà hàng nhỏ với khu vực quầy bar rất rộng. Bierodromes là một thành công lớn, nhưng lại không thuộc quyền sở hữu của chúng tôi.

Vì tôi và các đồng sự không thể thống nhất với nhau về kế hoạch phát triển nên chúng tôi quyết định bán nó đi. Nó được đưa ra thị trường chứng khoán. Tôi thu được mức lợi nhuận gấp 17 lần, các đồng sự của tôi còn nhiều hơn thế nữa. Nhưng chúng tôi đã phá hỏng giai đoạn phát triển thứ hai của nó.

Khi nhìn lại, giải pháp thật đơn giản đến mức tôi không thể tin được là mình đã bỏ lỡ. Các đồng sự của tôi giỏi nhất về mặt thiết kế và ý tưởng. Đó chính là 20% đỉnh năng lực của họ. Họ thấy rằng công việc ở những địa điểm mới và chuẩn bị nhà hàng sẵn sàng là một việc cực kỳ rắc rối.

Như vậy tại sao chúng tôi không tìm kiếm một người đồng sự mới, người giỏi nhất đất nước này trong việc xây dựng nhà

hàng? Chúng tôi có thể dễ dàng làm được điều này. Chúng tôi có tiền, có thương hiệu, có một công thức mới, có danh tiếng, có sự đam mê, có gần như tất cả mọi thành phần cần thiết cho giai đoạn phát triển thứ hai. Đây là một hũ vàng mà chúng tôi đã bỏ lỡ, và tất cả những gì cần có chỉ là một con người 80/20 phù hợp.

Khách sạn Zoffany: biến thể thứ hai là một cấu trúc doanh nghiệp mới

Tôi bắt đầu những gì mà ngày nay được gọi là Khách sạn Zoffany từ năm 1993. Như tôi đã viết, công thức mô tả trong Chương 4 tiếp tục đạt hiệu quả cao, nhưng sẽ có một câu hỏi về sự lâu dài của nó. Trong hai năm, chúng tôi đã nghiên cứu một công thức Zoffany II.

Tính duy nhất của Zoffany nằm ở cấu trúc kinh doanh của nó. Không có cấp quản lý trung gian; các đồng sự của tôi làm việc trực tiếp với tổng giám đốc của mỗi khách sạn trong nhóm. Họ huấn luyện các tổng giám đốc này theo công thức kinh doanh của Zoffany.

Có đôi lúc chúng tôi lo không biết chúng tôi có thể tiếp tục kiểu kinh doanh này được bao lâu nữa. Chúng tôi có hai đồng sự làm việc và có 10 khách sạn. Có lẽ chúng tôi có thể lên đến 16 khách sạn với hai đồng sự, mỗi người giám sát 8 người quản lý. Chúng tôi được chào bán một loạt 40 khách sạn với mức giá hấp dẫn. Chúng tôi nên đối phó như thế nào? Liệu sự mở rộng này có quá mức không?

Có thể. Nhưng một bước cải tiến của Zoffany là yêu cầu hai

người trong nhóm quản lý khách sạn coi sóc hai khách sạn một lúc. Và cho đến lúc này, thử nghiệm này đạt kết quả đến không ngờ. Chúng tôi đang định cho mỗi người trong họ sẽ quản lý ba khách sạn một lúc và sẽ tiếp tục để xem chúng tôi có thể thúc đẩy việc này đến bao xa; và đồng thời giao thêm cho bốn quản lý khác mỗi người hai khách sạn.

Trong số 40 khách sạn mà có thể chúng tôi sẽ mua, chúng tôi sẽ bán lại khoảng 12 khách sạn và để yên 20 cái khác trong năm đầu tiên. Chúng tôi sẽ tập trung vào 8 khách sạn hiện đang chiếm khoảng 80% lợi nhuận trong số 40 khách sạn này (tình cờ, một mối quan hệ 80/20). Như thế chúng tôi sẽ có 18 khách sạn (10 cái cũ và 8 cái mới) quản lý theo cách của Zoffany. Nếu chúng tôi có thể để cho mỗi người quản lý kinh nghiệm của Zoffany đảm nhận hai khách sạn thì có thể chúng tôi sẽ đạt đến giai đoạn phát triển thứ hai.

Nhà xuất bản Capstone và Plymouth Gin: Biến thể chính là sự toàn cầu hóa

Với Nhà xuất bản Capstone và Plymouth Gin, chúng tôi tin rằng giai đoạn phát triển thứ hai sẽ là tạo nên những biến thể trên thế giới cho những chiến lược hiện tại trong nước. Để làm được điều này, chúng tôi cần những đồng sự. Cổ phiếu của tôi đã được bán với lợi nhuận gấp mười lần cho công ty John Wiley & Sons. Plymouth Gin cũng đã kết hợp với các chủ nhân của Absolut vodka.

Giai đoạn phát triển thứ hai của bạn sẽ là gì?

Cho dù bạn là một nhà quản lý hay một doanh nhân, đừng phạm những sai lầm mà tôi đã phạm phải, đó là sai lầm khi ngỡ rằng một doanh nghiệp thành công có thể giữ nguyên công thức thành công của mình vĩnh viễn. Trong vòng 3 hay 4 năm, hãy suy nghĩ về bước nhảy kế tiếp của mình, tiếp tục xây dựng trên công thức thành công đó, đồng thời mở rộng và biến đổi nó. Hãy kiên trì thử nghiệm cho đến khi bạn tìm được một biến thể mà thị trường thật sự ưa thích.

Chính thành công, chứ không phải thất bại, mới là điều đòi hỏi được thay đổi cấp thiết. Hãy tuân theo con đường của sự chọn lọc tự nhiên. *Nếu nó chưa hỏng, hãy sửa nó!*

CON NGƯỜI 80/20

Chín yếu tố cốt lõi của thành công 80/20 trong công việc

Richard Koch

Người dịch: Thiên Kim - Anh Thy

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt
Biên tập: Thành Nam
Bìa: Thùy Trinh
Sửa bản in: Phạm Nguyễn
Kỹ thuật vi tính: Mai Khanh

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội
ĐT & Fax: (04) 7734544
E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn